

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL



DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA EMPRESA ECUATORIANA DE COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO “MARCELO Y MARCELO SPORTS”

**TRABAJO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
COMUNICADORA SOCIAL**

CARMEN GABRIELA PALIZ JEREZ

DIRECTORA. MST. ANA BEATRIZ ZABALA BORJA

Quito-Ecuador

2013

DEDICATORIA

Con la consecución de este trabajo culmino una etapa académica de mi vida en la que mis padres y hermanos han estado presentes con una palabra de aliento y motivación en cada momento que pareció crítico para mostrarme que con esfuerzo y dedicación se logran cosas grandes. Esta es una de ellas y con cariño les dedico a ustedes.

Carmen Gabriela Paliz Jerez

AGRADECIMIENTOS

Al economista, Marcelo Totoy, quien me abrió las puertas de su empresa, me habló de ella y, me enseñó a quererla.

A mi amiga incondicional Patricia Vega, quien como una hermana estuvo presente para halarme las orejas y darme un abrazo cuando fue necesario.

Finalmente debo agradecer a Alexis Pérez que sin estar presente dejó lo que él llamaba el bichito de la comunicación mí, me enseñó a querer mi profesión y definitivamente me enseñó a amar lo que hago.

AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Carmen Gabriela Paliz Jerez en calidad de autora de la tesis realizada sobre “Diseño de un plan de comunicación para la empresa ecuatoriana de comercialización de calzado “Marcelo y Marcelo Sports”, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su reglamento.

Quito, a 3 de diciembre del 2013



CC. 1723118459
gabbypaliz@gmail.com

CERTIFICADO

En mi condición de Directora, certifico que la Señorita Carmen Gabriela Paliz Jerez, ha desarrollado la tesis de grado titulada “Diseño de un plan de comunicación para la empresa ecuatoriana de comercialización de calzado “Marcelo y Marcelo Sports”, observando las disposiciones institucionales que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que la mencionada señorita reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Carrera de Comunicación Social y proceda a la exposición de su contenido bajo mi dirección.



MST. Ana Beatriz Zabala Borja
Directora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTOS | iii |
| AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL | iv |
| HOJA DE APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS | v |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | vi |
| ÍNDICE DE ANEXOS | vi |
| RESUMEN | ix |
| ABSTRACT | x |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| JUSTIFICACIÓN | 2 |
| CAPITULO I | |
| DE LA COMUNICACIÓN A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL | |
| 1.1. Origen de la comunicación organizacional | 4 |
| 1.2. Comunicación organizacional | 6 |
| 1.2.1. Comunicación y Cultura organizacional | 9 |
| 1.2.2. Imagen e identidad corporativa | 10 |
| 1.2.3. Públicos | 11 |
| 1.3. Comunicación interna | 12 |
| 1.3.1. Funciones de la comunicación interna | 13 |
| 1.3.2. Tipos de comunicación interna | 15 |
| 1.3.2.1. Comunicación formal | 15 |
| 1.3.2.2. Comunicación informal | 15 |
| 1.4. Comunicación externa | 16 |
| 1.4.1. Principios de la comunicación externa | 18 |
| 1.4.2. La comunicación como factor de negocio | 19 |
| 1.5. Conclusiones | 20 |
| CAPITULO II | |
| PLANIFICACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN | 22 |
| 2.1. Etapas de un plan de comunicación | 23 |
| 2.1.1. Análisis del entorno | 24 |
| 2.1.2. Objetivos | 25 |
| 2.1.3. Público objetivo | 26 |
| 2.1.4. Mensaje | 27 |
| 2.1.5. Estrategia | 27 |

| | |
|---|----|
| 2.1.6. Acciones de comunicación | 28 |
| 2.1.7. Cronograma | 29 |
| 2.1.8. Presupuesto | 29 |
| 2.1.9. Control y seguimiento | 30 |
| 2.1.10. Evaluación | 30 |
| 2.2. Conclusiones | 31 |
| CAPITULO III | |
| LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN | |
| 3.1 Planteamiento del problema | 32 |
| 3.1.1. Objetivos de la investigación | 32 |
| 3.1.1.1. Objetivo General | 32 |
| 3.1.1.2. Objetivos específicos | 33 |
| 3.2. Marco Metodológico | 33 |
| 3.2.1. Método cualitativo: métodos, técnicas e instrumentos | 33 |
| 3.2.1.1. Observación | 34 |
| 3.2.1.2. Entrevista | 34 |
| 3.2.2. Método cuantitativo: método, técnicas e instrumentos | 34 |
| 3.2.2.1. Encuesta interna | 35 |
| 3.2.2.2. Encuesta externa | 35 |
| 3.3. Resultados de la metodología aplicada | 36 |
| 3.3.1. Resultado de la Guía de Observación | 36 |
| 3.3.1.1. Conclusiones de la observación | 37 |
| 3.3.1.2. Guía – o b s e r v a c i ó n | 38 |
| 3.3.2. Resultado de la Entrevista | 39 |
| 3.3.2.1. Conclusiones relevantes obtenidas en la entrevista | 39 |
| 3.3.2.2. F i c h a – E n t r e v i s t a | 40 |
| 3.3.3. Resultado y tabulación de encuestas internas | 43 |
| 3.3.3.1. Conclusiones de encuestas internas | 48 |
| 3.3.3.2. Modelo de Encuesta Interna | 49 |
| 3.3.4. Resultado y tabulación de encuestas externas | 52 |
| 3.3.4.1. Conclusiones de las encuestas externas | 59 |
| 3.3.4.2. Modelo de encuesta externa | 60 |
| 3.4. Antecedentes generales de la empresa. | 61 |
| 3.4.1. Marcelo y Marcelo Sports | 61 |
| 3.4.2. Marco legal | 62 |
| 3.4.3. Visión, misión y objetivos | 62 |
| 3.4.4. Organigrama | 63 |

| | |
|---|----|
| 3.4.5. Adquisición de Mercadería | 63 |
| 3.4.6. Manejo de Publicidad | 64 |
| 3.4.7. Público externo | 64 |
| 3.4.8. Público interno | 65 |
| 3.4.9. Descripción de producto | 65 |
| 3.4.10. Competencia | 66 |
| 3.4.11. Identidad corporativa de la empresa | 66 |
| 3.4.12. Comercialización | 67 |
| 3.5. Análisis FODA | 68 |
| 3.5.1. Priorización del FODA | 69 |
| 3.5.2. Matriz FODA | 70 |
| 3.6. Conclusiones | 72 |
| CAPITULO IV | |
| EJECUCIÓN PRÁCTICA DE UN PLAN | |
| 4.1. Propuesta de Filosofía Empresarial | 73 |
| 4.2. Propuesta de Plan de Comunicación para la Empresa “Marcelo y Marcelo Sports” | 76 |
| 4.2.1. Justificación | 76 |
| 4.2.2. Objetivo General | 76 |
| 4.2.3. Visión | 77 |
| 4.2.4. Misión | 77 |
| 4.2.5. Políticas de comunicación | 77 |
| 4.2.6. Estrategias y actividades generales | 78 |
| 4.2.7. Presupuesto | 83 |
| 4.2.8. Cronograma de acción estratégica | 84 |
| CAPITULO V | |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES | |
| 5.1. Conclusiones | 85 |
| 5.2. Recomendaciones | 86 |
| BIBLIOGRAFÍA | 87 |
| ÍNDICE DE ANEXOS | |
| Anexo 1. Guía – Observación | 89 |
| Anexo 2. Encuesta externa | 91 |
| Anexo 3. Encuesta interna | 93 |
| Anexo 4. Ficha - Entrevista | 95 |
| Anexo 5. Transcripción de la entrevista | 96 |

Diseño de un plan de comunicación para la empresa ecuatoriana de comercialización de calzado “Marcelo y Marcelo Sports”.

RESUMEN

Tiene como objetivo mostrar la función de la comunicación al interior de las empresas, cómo ésta incide en el comportamiento de las personas y sus consecuencias directas en el éxito organizacional. Se realizó una investigación de campo que vincula la teoría con la práctica en la elaboración de un plan de comunicación para la empresa “Marcelo y Marcelo Sports”.

El diagnóstico comunicacional sirvió como insumo de información preliminar para la elaboración del plan. Las acciones siguen un proceso lógico secuencial para la ejecución de las estrategias a aplicarse. En esta etapa se define el mensaje a transmitir a los públicos y se identifican las formas de comunicación interna y externa idóneas para la empresa.

Se concluye que la gestión comunicacional debe estar pensada con los cambios permanentes que exige el mundo globalizado, cada decisión debe ser innovadora y creativa. Una planificación integral y coherente, se verá reflejada en una cultura organizacional positiva para quienes integran la empresa.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL / COMUNICACIÓN INTERNA / COMUNICACIÓN EXTERNA, PÚBLICOS / DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL / PLAN DE COMUNICACIÓN

ABSTRACT

The objective of this study is to demonstrate the function that internal communication serves in companies, how it plays a role in people's behavior, and its direct consequences over organizational success. A field research was performed; it combines theory with practice in the elaboration of a communication plan for "Marcelo y Marcelo Sports".

Communicational diagnosis served as a preliminary information input for the elaboration of the plan. Actions follow a logical sequential process for the execution of the strategies to be applied. In this stage the message to be transmitted to the audience is defined, and the ideal forms of internal and external communication for the company are identified.

The conclusion of this study is that communicational management must consider the constant changes of a globalized world; every decision must be innovative and creative. Integral and coherent planning will be reflected in a positive organizational culture for those who constitute the company.

KEY WORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION/ INTERNAL COMMUNICATION/
EXTERNAL COMMUNICATION/ AUDIENCES/ COMMUNICATIONAL DIAGNOSIS/
COMMUNICATION PLAN

INTRODUCCIÓN

El valor de la comunicación al interior de las empresas es importante en cuanto replica las formas de hacer y decir de las personas de una sociedad en una organización.

Este documento contiene un plan de comunicación para la empresa Marcelo y Marcelo Sports, para la realización de este trabajo he recurrido a dos escuelas que teóricas que se complementan y son el sustento teórico de mi trabajo práctico.

El aspecto comunicacional propongo el uso del interaccionismo simbólico como una forma para entender las relaciones que desarrollan los seres humanos en distintos ámbitos.

Desde el aspecto organizacional la teoría que usaré es la Escuela de Sistemas, desde este enfoque se ve a la organización como un ente que busca el desarrollo integral de quienes conforman un sistema. Con esta perspectiva y luego de un análisis comunicacional desarrollaré un plan de comunicación capaz de dar respuesta a los problemas actuales de Marcelo y Marcelo Sports y estableceré estrategias que le permitan desarrollarse como una empresa de vanguardia.

En este plan de comunicación abordaré el tema organizacional desde una perspectiva integradora, donde el talento humano sea el elemento fundamental de las acciones a realizarse al interior de la organización.

JUSTIFICACIÓN

La comunicación está estrechamente ligada a la cultura en donde las acciones que identifican a un grupo determinan una forma de hacer y vivir. Si este concepto lo aplicamos a la empresa se podrá identificar que al igual que en la sociedad se identifican roles, responsabilidades y necesidades grupales que tendrán que solucionarlas en conjunto.

Lo esencial de la cultura organizacional es que parte de lo grupal, donde todos y cada uno de los sujetos que son parte del sistema están supeditados a una normativa desarrollada de manera consciente o inconsciente.

La comunicación es indispensable para el desarrollo de las organizaciones en cuanto integra el valor humano a la gestión empresarial. El talento humano de la empresa es el elemento necesario para hacer comunicación organizacional. Por lo tanto un recurso estratégico a la hora de establecer objetivos y metas empresariales.

Para que cada persona se sienta representada, incluida y tenga ganas de seguir perteneciendo a una empresa y porque sin un talento humano competente y comprometido difícilmente se podrá transmitir un mensaje verdadero y confiable. En esta tesis propongo un plan de comunicación basado en estrategias enfocadas al talento humano y su proyección al momento de hacer imagen corporativa. El análisis y la creatividad junto a diferentes estrategias y actividades adaptadas a un contexto hacen de la gestión comunicacional la mejor alternativa para dar soluciones a problemas cada vez más complejos en el mundo empresarial. Por lo que este documento es un reto a la adquisición de nuevos conocimientos que me acercan a la excelencia humana y profesional.

CAPITULO I

DE LA COMUNICACIÓN A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un proceso fundamental que permitió el desarrollo social del ser humano a través de los signos y el lenguaje, sin embargo su estudio es relativamente nuevo en relación a otras disciplinas.

Los primeros aportes de la comunicación como disciplina surgen de estudios realizados en Europa y Estados Unidos, estas contribuciones son la base de las investigaciones y de las teorías que se estudian ahora.

Los cambios permanentes y el advenimiento de las nuevas tecnologías han hecho que la comunicación busque adaptarse a las necesidades actuales, con enfoques integrales que implican relaciones interpersonales.

Una de las matrices teóricas que estudia la comunicación desde una visión integral es la escuela del “interaccionismo simbólico”.

El Interaccionismo simbólico es una ciencia interpretativa, una teoría psicológica y social, que trata de representar y comprender el proceso de creación y asignación de significados al mundo de la realidad vivida, esto es, a la comprensión de actores particulares, en lugares particulares, en situaciones particulares y en tiempos particulares (Schwandt, 1994)

El Interaccionismo Simbólico destaca la naturaleza simbólica de la vida social, es decir, la interpretación de los símbolos que realizan los individuos que forman parte de un sistema. Este modelo destaca la singularidad de cada uno de los sistemas, las formas de interrelacionamientos se dan de acuerdo a los diferentes contextos en los que se desarrolla el ser humano, por tanto ninguno se parece a otro.

Bajo este esquema el interaccionismo simbólico plantea una creación permanente de significados y es que el dinamismo con el que se desarrollan las relaciones sociales exige que en cada momento, en cada espacio las personas busquen crear nuevas formas de comunicación de acuerdo a las particularidades en las que se desenvuelve.

El mayor aporte de esta corriente de pensamiento en la comunicación es que reconoce la individualidad de los sujetos y su capacidad para relacionarse con otros creando sistemas de comunicación capaces de asegurar la convivencia social.

Así pues, la cultura y el aprendizaje humanos se realizan mediante la comunicación o interacción simbólica, por la que cada ser humano adquiere formas de comportamiento individuales y colectivas. Sin comunicación, dirían los autores, no se puede hablar de sociedad.

La comunicación es un hecho dinámico en el que interactuamos transmitiendo ideas y pensamientos que construyen la personalidad e identidad individual y colectiva en búsqueda de la integración y transformación social.

La clave de la comunicación está en ser más cercana, más interpersonal, sin barreras, dirigida a la acción estratégica capaz de interactuar con las personas.

La comunicación debe entenderse dentro de un contexto dinámico en cambio permanente en donde su principal reto es adaptarse a las exigencias globales sin perder su espíritu humanístico.

1.1. Origen de la comunicación organizacional

Para hablar sobre los orígenes de la comunicación organizacional es necesario acudir a la época de la industrialización, en donde la especialización del trabajo dio origen a una estructura nueva en las organizaciones creando un nuevo escenario para el desarrollo de la comunicación.

Desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés por el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene origen en necesidades prácticas y teóricas de las mismas y que ingresan en lo académico por una doble vía en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones (Alvarez Nobell, 2011).

Es en este contexto tienen lugar los primeros estudios sobre el comportamiento organizacional, es decir, la relación y el desarrollo de los seres humanos en el entorno de empresarial. Por lo tanto las teorías de la comunicación se encuentran ligadas de manera implícita con los modelos desarrollados en la teoría de la organización. (Soria Romo, 2008, pág. 227).

Existen tres teorías que integran a la comunicación y la empresa, todas con importantes aportes en la construcción de lo que hoy conocemos como comunicación organizacional.

- ▶ **Escuela Clásica**, es propia de la sociedad industrial, tiene como referente de comunicación a la pirámide, es decir, una cabeza, fuente de información y bajo ésta un amplio grupo de subordinados que debían asimilar los mensajes transmitidos desde las esferas de la organización.
- ▶ **Escuela Humanista** centra su atención en las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación son abiertos a fin de conocer cuáles son los sentimientos y motivaciones

presentes en el clima organizacional. Su limitación es no considerar el contexto de las relaciones humanas.

- ***Escuela de Sistemas*** se desarrolla en la década de los cincuentas, plantea que las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica y empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente.

Para efectos de este estudio haré uso de la Teoría General de Sistemas. Esta teoría dice que las organizaciones están compuestas de partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad, cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración, es decir, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y ser capaces de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes. (Rizo García)

La Teoría de Sistemas mira a la empresa como un organismo con partes independientes cada cual con su propia función específica y con responsabilidades interrelacionadas, todas importantes en el desarrollo organizacional.

El énfasis en el desarrollo organizacional es que los sistemas interactúan con su entorno, por lo que están en constante cambio y evolución permanente. En lugar de reducir una organización a las propiedades de las partes o elementos que la conforman, la teoría de sistemas se enfoca en la disposición e interrelaciones entre las partes que los conectan como un todo. (Soria Romo, 2008, pág. 227).

Es en la interacción comunicativa entre las personas en donde se manifiesta la cultura como principio organizador de la experiencia humana. En este sentido, la vida social puede ser entendida como organización de las relaciones comunicativas establecidas en el seno de los colectivos humanos y su entorno.

Lo que hoy conocemos como comunicación organizacional contemporánea es el resultado de la innovación en las prácticas dentro de las organizaciones. El aspecto estratégico es una necesidad de la práctica comunicacional que busca la coordinación de actividades dentro y fuera de las organizaciones. La comunicación adquiere una nueva visión, que responde a un sistema complejo estrategias individuales propias ajustadas a la realidad de la empresa.

1.2. Comunicación organizacional

La organización es un ser vivo, tiene un "cuerpo", tiene una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona, (...) El reconocimiento de esta situación ha hecho que la organización tenga necesidad de comunicarse por sí misma, buscando su integración no ya económica, sino social con el entorno. (Capriotti, 2006, pág. 14)

La comunicación organizacional ve a la empresa como un ente vivo que funciona bajo su propia lógica, pero ésta no es la única que condiciona sus procesos, sino que la empresa está sujeta al contexto en el que se desarrolla. La organización es un ente que interactúa con su entorno, de donde recibe influencias que la afectan positiva o negativamente en su desarrollo.

Esta situación ha hecho que la empresa busque adaptarse a las condiciones del medio, en las que se desenvuelve. Por lo que organización se ha visto en la necesidad de comunicar su gestión, su negocio a través de la integración social sobre la económica.

Para Capriotti los motivos por los que la organización comunica son tres, y se explican a continuación. (Capriotti, 2006, pág. 16)

- ▶ **Toma de conciencia social:** Como se ha dicho anteriormente la empresa es un ente que vive, es decir, actúa en su individualidad y dentro de un contexto de acuerdo a ciertos objetivos. Esto implica reconocimiento social de la empresa como poseedora de un bien social, el trabajo.
- ▶ **Aceleración y masificación del consumo:** La cultura del consumo ha generado una alteración en el mercado, homologando la oferta y la demanda obligando a las empresas a buscar nuevos modelos gestión empresarial, comunicacional.
- ▶ **Abundancia de productos:** El mercado está saturado, es necesario que la empresa enfoque sus actividades de forma adecuada para no pasar desapercibida.

Hasta hace poco la comunicación organizacional era una actividad desintegrada, cada uno de los integrantes de las empresas realizaba su propia actividad comunicacional. Hoy se busca que las actividades sean coordinadas e integrales, permitiendo agilizar procesos al interior de la organización.

Capriotti dice que es necesario concentrar las acciones comunicacionales en un solo esfuerzo, que favorezca el impacto comunicativo. El objetivo de la comunicación integral es generar credibilidad, confianza, actitud favorable ante los públicos que consumen y son sujetos de opinión. (Capriotti, 1998, pág. 26)

Hoy la empresa exige un manejo de comunicación coherente que concentre los esfuerzos de todas las áreas, el trabajo y el apoyo está destinado a la reafirmación de identidad de la organización y sus públicos.

Luego de revisar algunos de los motivos por los cuales surge la comunicación organizacional, ahora es importante exponer en qué consiste dicha disciplina. “Disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio” (Fernández, 1997).

La comunicación organizacional se encarga de identificar todas y cada una de las formas de comunicación que se dan al interior de una empresa. Es decir, el análisis de las funciones y el rol que cumple cada uno de los elementos que interviene en el proceso comunicacional.

Si bien la comunicación es un proceso innato, la comunicación organizacional es el análisis de los procesos, pero su valor no se limita al mero análisis, su aporte más valioso es su capacidad de establecer estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que ocurren entre los miembros de una organización y su entorno.

Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Existen tres maneras de comunicación en una organización (Pérez Castillo, 2000, pág. 237)

- ▶ **Comunicación operativa:** Se encarga de elaborar material comunicacional para el talento humano que integra la empresa, para todos los públicos, su cliente más importante es el cliente interno.
- ▶ **Comunicación táctica:** Se encarga de identificar las necesidades comunicacionales y desarrolla soluciones. Además potencia las distintas funciones que sostienen y proyectan a la organización.
- ▶ **Comunicación estratégica:** Se encarga de la construcción de modelos de organización que permiten tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas. La comunicación contribuye a optimizar beneficios y recursos.

La comunicación cuando alcanza el nivel estratégico se orienta a la construcción permanente de la empresa, y genera sentido de pertenencia a partir de la construcción de significados y pautas de convivencia.

Bajo estos criterios la gestión de comunicación organizacional debe ser considerada una herramienta primordial para el desarrollo de la empresa, los cambios sustanciales solo se pueden lograr a través de la investigación, planificación y elaboración de estrategias

Si bien la comunicación es un elemento innato a la organización, la organización en sí misma constituye un sistema que tiene su propia lógica de funcionamiento. La organización ha pasado de un mero ente de producción a un ente dinámico que responde a un contexto en el que vive y se proyecta.

Si bien la comunicación organizacional cumple con varias funciones ligadas a potenciar los flujos de información Aguilera (2008, pág. 21) dice que la comunicación sirve para cinco cosas concretas:

1. **Planear:** Realizar la toma de decisiones conforme a una planeación estratégica sólida
2. **Innovar:** Identificar las necesidades del cliente con el fin de satisfacer sus requerimientos, reduciendo gastos innecesarios y optimizando recursos
3. **Informar:** Mostrar los productos y servicios que ofrecen a sus públicos y unificar criterios frente a los objetivos empresariales
4. **Evaluar:** Procesos anteriores, resultados presente y procesos futuros, manejar este tipo de información es importante en cuanto permite identificar puntos vulnerables para la empresa
5. **Sobrevivir:** Implica un estado de evolución permanente para poder sobrevivir al mercado altamente competitivo
6. **Actualizar:** Es importante que el talento humano que conforma la empresa esté en capacitación permanente, esto le permitirá estar preparado para las responder a las necesidades del mercado
7. **Referenciarse:** El tener un referente un modelo a seguir siempre es importante en cuanto la empresa pueda adoptar sistemas que mejoren su gestión.

La comunicación organizacional es una herramienta que permite la circulación de información en las organizaciones y fuera de ellas. Además es el elemento fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos empresariales.

La comunicación organizacional en su eje transversal a las relaciones que se dan en la empresa, estas pueden darse a nivel interno y externo, frente a esta distinción la comunicación organizacional se ha dividido en comunicación interna y comunicación externa, ambas diferentes pero con un estrecho relacionamiento que no puede separar la una de la otra.

1.2.1. Comunicación y Cultura organizacional

El punto de partida para empezar a hablar de cultura organizacional es lenguaje, a través de él las personas se comunican y se ponen de acuerdo en las formas de hacer y decir las cosas.

Principios, misión, visión y valores son el lenguaje de la organización, las reglas sobre las cuales se va a plantear su entendimiento, comprensión y cultura de quienes integran la empresa. (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 35). Es la expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían sus decisiones y su conducta (Costa J. , 2011, pág. 6).

Al revisar esta primera definición de cultura se puede apreciar que está estrechamente relacionada al concepto general de cultura en donde las acciones que identifican a un grupo determinan una forma de hacer y vivir.

Si este concepto lo aplicamos a la empresa se podrá identificar que al igual que en la sociedad se identifican roles, responsabilidades y necesidades grupales que tendrán que solucionarlas en conjunto.

Es el conjunto de valores, creencias, costumbres y conjeturas principales que comparten los integrantes de una institución y que se manifiestan inconscientemente gracias a una experiencia grupal. (Edmond & Picard, 1992, pág. 32).

Frente a esta definición de Edmond y Picard, lo esencial de la cultura organizacional es que parte de lo grupal, donde todos y cada uno de los sujetos que son parte del sistema están supeditados a una normativa desarrollada de manera consciente o inconsciente.

En este punto hay que anotar que mientras más integrado esté el grupo, la cultura va a ser mucho más fuerte en cuanto fortalece los valores de lealtad y compromiso de los sujetos con la empresa.

Hay que añadir que ninguna organización es igual a otra cada una posee su propia cultura, su propia manera de hacer las cosas. La cultura cuando tiene un proceso largo de consolidación llega a ser conocida y asimilada por sus públicos, quienes la aceptan o rechazan produciendo un fuerte impacto en el desempeño, situación actual y futuro de la empresa. Las organizaciones con culturas corporativas fuertes son aquellas que tienen la capacidad de llegar a sus públicos con formas de comunicación personal.

Como ya se mencionó anteriormente la misión, visión y objetivos de la empresa son importantes al momento de hacer cultura organizacional, a continuación una un acercamiento a cada uno de estos conceptos. (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 36).

- ▶ **Visión:** Es una proyección realizada sobre el futuro de la organización. Ayuda a reconocer a los colaboradores el por qué y el para qué de su labor.
- ▶ **Misión:** Es el camino para cumplir con el ideal proyectado en la visión. Su importancia radica en unificar la intención de trabajo de la organización.
- ▶ **Valores:** Son las reglas del juego que rigen el comportamiento de los colaboradores al interior de la empresa.

Dar la importancia necesaria a estos elementos permitirá el cumplimiento de objetivos para la superación y éxito de la empresa. Sin embargo, el establecimiento de estos tres elementos no tendrá ningún resultado si no existe un trabajo de comunicación interna capaz de difundir este mensaje.

1.2.2. Imagen e identidad corporativa

La imagen es un "producto" del receptor, es una idea, concepto o actitud, que se forma como consecuencia de la interpretación de todas las informaciones que le llegan sobre algo o alguien. (Capriotti, 2006, pág. 29)

La imagen corporativa es una idea, resultado de un conjunto de elementos distintivos de una organización únicos, que la hacen a una empresa distinta de otra.

En otras palabras la imagen corporativa está conformada por un conjunto de atributos que reconocibles en el mercado. Una imagen corporativa sólida genera confianza en los públicos, además, facilita la transmisión de mensajes y como consecuencia proporciona estimula la confianza de los públicos con la empresa.

En consecuencia una imagen corporativa sólida resulta un elemento o producto con capacidad de venta, es decir, funciona como un estimulante en la difusión de productos de la empresa además que su imagen será un elemento atrayente de personal con el mejor perfil profesional, perfecto para la empresa.

En la actualidad, en plena globalización toda empresa debe crear su propia imagen. Asumir una característica propia y liderar las nuevas tendencias en un sistema económico de competencia le permitirá llegar al éxito, precisamente porque, es ahí donde radica la diferencia.

A nivel de mercado la imagen es lo que realmente prevalece de una marca es aquello que prevalece en el imaginario colectivo de sus públicos, la función es la de estabilizarse en la memoria de un mercado y a través de ello determinar los actos de compra. (Costa J. , 2011).

Una buena imagen ayuda a la empresa a atraer a la gente necesaria para su éxito: analistas, inversores, clientes, socios, y empleados. La gestión de la identidad asegura esa buena imagen. (Van Riel, 1997, pág. 36)

La imagen es la representación mental que existe en la cabeza de los públicos que están involucrados en la gestión comunicacional de la empresa. Pero esta imagen sería vacía si no contara una esencia que parte de la empresa, que la acompañe y sea el valor agregado y real de esa imagen, es decir, la identidad de la empresa. A continuación una definición de lo que es la identidad. Se manifiesta en el comportamiento y comunicación de la empresa, y en su expresión estética y formal. (Van Riel, 1997, pág. 32)

La Identidad es el resultado de las actividades comunicacionales que ofrece una empresa acerca de sí, es conjunto de características distintivas de una organización, a través de la cual los públicos puedan formarse una idea de la empresa. El éxito de la imagen de la empresa depende de la conjunción de su identidad con una adecuada comunicación de los atributos a proyectar de la misma. La identidad corporativa es la representación que hacen los públicos sobre una organización, la identidad corporativa es la imagen que la empresa transmite al exterior y la representación que los públicos hacen de ella.

La identidad corporativa abarca tanto aspectos de la empresa que van desde, su logotipo, su papelería corporativa hasta aquellos elementos como la filosofía empresarial y su cultura corporativa

1.2.3. Públicos

Toda la gestión de comunicación que se desarrolla en una organización está encaminada a un grupo, cada uno de ellos tiene sus propias características y necesidades que los hace únicos

El conjunto de miembros de un grupo social que, sin estar necesariamente unidos físicamente, reaccionan ante un estímulo común, o bien se encuentran unidos mediante vínculos mentales por un interés común definido hacia determinados temas o aspectos de la vida cotidiana. (Sanchez Guzman, 1989, pág. 141)

En otras palabras los públicos son los grupos que tienen similitud en sus actuaciones, sus conductas son parecidas ante los estímulos que reciben. Este fenómeno tiene origen porque estos grupos poseen un mismo rol o status en la sociedad.

Un análisis de las características del público será posible conocer sus percepciones, intereses y motivaciones, es decir, su puede determinar a la conducta de cada uno, para actuar en consecuencia. Los públicos son importantes en cuanto su puede determinar la reacción de los diferentes grupos que integran la empresa ante estímulos.

1.2.3.1. Clasificación de los públicos

La clasificación de públicos internos y externos resulta complicada en cuanto es determinar hasta los límites de lo externo y lo interno. Los colaboradores son internos, pero si son usuarios o consumen el producto de la organización no quiere decir que sean externos, frente a este cuestionamiento Capriotti dice que se deben flexibilizar las definiciones y no establecer categorías tan rígidas en cuanto a públicos internos y externos y que en su lugar hay que identificar las relaciones de los públicos en torno a la organización.

La primera relación que establece la empresa desde su origen es con los *públicos naturales*, es decir, proveedores, colaboradores y consumidores, en base a esta primera diferenciación cada uno se va identificando a los públicos de acuerdo a sus necesidades y acciones.

La división de públicos internos y externos no cabe, no es tan simple dividirlos. La identificación de los públicos debe ser un estudio dinámico, basado en el análisis de las relaciones que desarrolla la organización en el medio y contexto en el que se ejerce su actividad.

1.3. Comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. (Fernández, 1997, pág. 30)

La comunicación interna es la forma de comunicación organizacional dirigida a los públicos naturales, es decir a los colaboradores de la empresa. Esta forma de comunicar surge ante la necesidad de las organizaciones de motivar al talento humano en su desempeño personal y laboral, para consolidar un equipo fuerte con sentimiento de pertenencia a la organización.

Las actividades realizadas al interior de la empresa varían de acuerdo a su contexto, cada una de las actividades programadas tiene su característica propia, ninguna organización se parece a otra por lo que la creatividad debe ser la particularidad en la gestión de los comunicadores.

Cada estrategia estudiada y aplicada al interior de las organizaciones debe mantener motivados e integrados a sus colaboradores, ese será el único medio a partir del cual se podrá alcanzar metas individuales y colectivas.

Jesús García Jiménez se refiere a la comunicación interna como el recurso que utilizan las empresas para alcanzar los objetivos corporativos, además afirma que la comunicación interna no es un fin, sino un medio para desarrollar las nuevas competencias, que vinculen a los hombres con las organizaciones.” (García Jiménez J. , 1998)

La comunicación interna involucra a todos los miembros que forman el talento humano de la empresa integrándolos bajo un objetivo principal es único en favor de un mejor clima laboral y cultura corporativa. Bajo esta visión la comunicación está dirigida al colaborador, con el fin de motivar al equipo con una perspectiva más competitiva y lograr el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En este punto también es importante añadir una premisa de Capriotti quien conceptualiza a la Comunicación Interna como: El intercambio de información entre todos los niveles de una organización (Capriotti, Comunicación Interna , 1998)

Contar con miembros de la empresa haciéndolos cómplices de los procesos a través de la colaboración, participación e innovación de la gestión comunicacional. La información se vuelve integral facilitando la interacción de todas las áreas de la empresa por medio del diálogo abierto, permanente.

En la actualidad la comunicación interna permite dar una respuesta a los cambios permanentes que surgen en el mercado permitiéndoles dar un valor agregado a la naturaleza de la empresa a través de su talento humano. La comunicación interna es la comunicación formal como la informal, el intercambio de ideas, opiniones y conversaciones que se desarrollan en todos los niveles de la empresa.

Una adecuada gestión de comunicación interna debe estar guiada por valores humanos que busquen el respeto e igualdad entre el talento humano, recurso fundamental de la empresa.

1.3.1. Funciones de la comunicación interna

El uso de la comunicación interna es una herramienta indispensable ya que permite alcanzar mejoras sustanciales en cuanto a rentabilidad de la empresa, pero de nada servirá si las tareas y las herramientas utilizadas no se ajustan a la realidad de la empresa.

García Jiménez identifica tres funciones de la comunicación al interior de una empresa: Brindar información sobre la gestión, brindar información de contexto y permitir la retroalimentación (García Jiménez J. , La comunicación interna, 1998).

Por su parte Jorge Aguilera incorpora (Aguilera, 1997, pág. 41) otros elementos importantes dentro de las funciones de la comunicación interna.

- ▶ Permite **establecer vínculos** para direccionar en trabajo de los miembros de la organización a la vez que sana el clima organizacional
- ▶ **Sanea el clima organizacional** al manejar los canales de comunicación
- ▶ Fomenta el **trabajo en equipo** y elimina barreras de comunicación ente los integrantes de la organización
- ▶ Permite el **desarrollo personal** al canalizar expectativas y necesidades en un ambiente participativo por lo que agiliza por lo que agiliza los procesos de toma de decisiones
- ▶ Genera **organizaciones más solidas**
- ▶ **Unifica el lenguaje de la organización** al permitir que todos compartan un mismo objetivo
- ▶ **Agilita los procesos al gestionar la optimización** de la gestión de información para la toma de decisiones.

Capriotti por su parte identifica cinco objetivos fundamentales en diferentes niveles de la comunicación que buscan facilitar el intercambio de información entre quienes integran la empresa (Capriotti, 1998, pág. 6).

- ▶ Así a **nivel relacional**, se busca es establecer una relación fluida a través de diferentes canales entre los directivos y colaboradores en la empresa a todos los niveles
- ▶ A **nivel operativo**, la intención es facilitar el intercambio de información facilitando la agilidad, dinamismo y coordinación entre las diferentes áreas
- ▶ A **nivel motivacional**, el objetivo es crear un clima de trabajo agradable, que redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad
- ▶ A **nivel actitudinal**, se trata de integrar a los colaboradores bajo una misión, visión, valores y objetivos comunes creando una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

En la práctica existen un sin número de funciones de comunicación la aplicación de ellas se realizará conforme a las necesidades de la empresa con el fin de apoyar el desarrollo de la empresa y de que quienes la conforman.

1.3.2. Tipos de comunicación interna

En este paso de la comunicación piramidal a la integral se ha identificado flujos de comunicación que varían de acuerdo a su modelo de transmisión de mensajes. Así por ejemplo el modo de comunicación formal (comunicación ascendente, descendente y horizontal) y flujo de comunicación informal (rumores) regularmente predomina uno.

1.3.2.1. Comunicación formal

Es el tipo de información que la da un vocero oficial de la empresa, el contenido de los mensajes es regulado por la organización. Aguilera y Camacho (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 18) proponen alguna de las funciones de la comunicación de acuerdo a sus objetivos así:

- ▶ **Descendente:** Impide la comunicación entre diferentes status. Genera incertidumbres, incompreensión e insatisfacción entre los colaboradores.
- ▶ **Ascendente:** Permite identificar los objetivos de la organización, a la vez que permite la participación directa de los colaboradores quienes más allá de su función operativa se convierten en sujetos propositivos.
- ▶ **Horizontal:** Pretende empatar las dinámicas de gestión de las diferentes partes con el fin de optimizar esfuerzos y recursos.
- ▶ **Integral:** Pretende mantener una dinámica uniforme en la organización para evitar diferencias de gestión que entorpezcan los procesos. Evita la duplicidad de funciones y posibilita la generación de conocimientos.

Las formas de comunicación varían de acuerdo a la organización, lo que si hay que anotar es que el modelo integral de comunicación busca la vinculación directa, cara a cara, pues genera un mayor impacto del mensaje y mayor confianza y credibilidad por parte de los públicos.

1.3.2.2. Comunicación informal

Un rumor es una afirmación general que se comparte de persona a persona y que contiene información no verificable acerca de una situación que afecta a una gran cantidad de personas (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 49)

La comunicación informal es aquella que fluye en una organización sin canales establecidos su principal característica es que surge en la espontaneidad de los colaboradores. A este tipo de comunicación se le conoce como rumor. El rumor está continuamente presente en todos los niveles de la empresa siendo un factor decisivo y estratégico dentro de la cultura empresarial.

Aguilera y Camacho dicen que el rumor aparece cuando los canales de comunicación formal no cumplen con las necesidades de información de los colaboradores por lo tanto se busca información a través de cualquier canal informal. (Aguilera & Camacho, 2008, pág. 50)

Para Belmallen existen dos modos de afrontar los rumores al interior de la empresa (Belmallén, 2005, pág. 45).

1. El rumor debe ser controlado una vez que ha surgido y evitar que se propague al interior y al exterior de la empresa
2. Controlar las causas del rumor, emitir información oficial, solo de esa forma habrá menos posibilidades de que el rumor se desarrolle.

Este tipo de comunicación surge de las relaciones sociales que se desarrolla entre los miembros de la empresa, independientemente del funcionamiento y existencia de los canales formales, la comunicación informal siempre va a existir, por ello es importante que la gestión comunicacional esté pendiente de lo que se dice y de lo que se hace.

La información confusa ofrece un conocimiento generalizado sobre diferentes temas que pueden afectar a la organización. Frente al rumor el reto de la comunicación es conseguir la credibilidad del discurso, a través de acciones comunicativas para los públicos de manera que puedan comprender la marcha del negocio y los retos de su organización.

1.4. Comunicación externa

La comunicación en el campo organizacional es un todo, ninguna de sus partes funciona de forma aislada, cada una depende de otra, por ello si falla una de sus partes falla todo el conjunto, por ello que la comunicación constituye un elemento importante en la vida de una organización. (Belmallén, 2005, pág. 155) .

Esto quiere decir que la comunicación externa no es una parte independiente en el conjunto de las acciones que realiza una organización como parte de su gestión comunicacional sino que es un elemento dentro de todo un proceso de acciones integrales que buscan constituir a la empresa como una unidad.

Conjunto de la actividad informativa profesional, que se realiza en el seno de la organización y que tiene como objeto, (...) el facilitar los mensajes informativos referidos a la organización, a los medios de comunicación en particular y al público en general, sobre la base deontológica informativa. (Belmallén, 2005, pág. 161)

La comunicación externa es la que se encarga de la armonización de las relaciones de interés entre la institución y sus públicos externos, este objetivo se cumplirá en cuanto la empresa maneje un sistema de comunicación capaz de identificar a los públicos, respecto a sus características, ubicación y necesidades.

La comunicación externa tiene que ver con el conjunto de actividades comunicacionales que se desarrollan por parte de una profesional para transmitir un mensaje, el mensaje a transmitir debe ser pensado conforme a los valores éticos y morales de la sociedad en la que se desarrolla.

Bell Mallén, dice que la comunicación externa debe ser autónoma de los departamentos de Marketing y Recursos humanos, que es el lugar en donde se la suele ubicar. La comunicación externa es algo más que marketing y no tiene, o no debe tener, entre sus principales funciones el vender de manera directa el producto concreto de la organización. Su función se centra más en el desarrollo y promoción de la marca (...) y constituye su finalidad última. (Belmallén, 2005, pág. 156)

A continuación algunas de las razones por las cuales Bel Mallén (2005, pág. 158), explica la necesidad de un manejo de comunicación externa.

- a) Los medios de comunicación son indispensables en el desarrollo de organizaciones, grandes, medianas o pequeñas
- b) A mayor proyección pública, la gestión de comunicación debe ser mayor. El conocimiento de sus actividades favorece su identificación y posicionamiento en el mercado
- c) Las relaciones organización-público, se canalizan a través de diferentes medios de comunicación que desarrolla la organización
- d) La comunicación externa forma parte de la identidad corporativa, permite identificar los elementos característicos de la organización para transmitir esta información a sus públicos
- e) La gestión comunicacional debe tener como responsable a un profesional de la comunicación, es un error atribuir responsabilidades a quienes desconocen del tema
- f) Hay que conocer muy bien los medios de comunicación para poder determinar el campo de acción mediática de la organización
- g) La relación entre responsables de la comunicación externa y medios de comunicación debe tener como principio el respeto mutuo de manera que no el trabajo no se vea obstaculizado por intereses particulares
- h) La organización se convierte en fuente del periodista, una fuente que tiene intereses. En este caso el periodista debe cumplir con sus objetivos profesionales y laborales
- i) Los medios de comunicación no son las únicas fuentes para llegar a los públicos sino que la organización puede crear sus propios medios, recursos para el hacer comunicacional

- j) La organización vive de cara a sus públicos, por ello es necesario darle suma importancia a los mensajes que se crean desde la organización.

En suma la comunicación externa busca transmitir su imagen a los públicos, una manera de hacerlo es a través de los medios de comunicación por lo que es necesario mantener buenas relaciones con ellos. Esto no significa que la comunicación externa está limitada a lo que dicen, hacen o piensan los medios, sino que está en la obligación de crear formas de comunicación capaces de transmitir un mensaje sus públicos.

1.4.1. Principios de la comunicación externa

Transmitir un mensaje implica mucha responsabilidad es por ellos que Bell Mallén (2005, pág. 165) hace un listado de principios que se deben seguir en la actividad comunicacional con el fin de no cometer errores.

- a. Contar con una política de imagen corporativa que incluya comunicación interna, cultura empresarial, relaciones públicas y mensajes publicitarios
- b. Informar, no solo comunicar, un manejo ético de la comunicación trae resultados positivos
- c. Establecer relaciones cercanas con los altos ejecutivos de la organización
- d. Propiciar relaciones de confianza con los informadores, esto significa brindar información oportuna de acuerdo a sus intereses
- e. La información de la organización es parte de la opinión pública por lo que es necesario elaborar un plan de comunicación capaz de brindar mensajes que satisfagan las necesidades de los públicos
- f. Los elementos que configuran la imagen corporativa deben ser coherentes en cuanto a la utilización de imagen, color, etc
- g. La comunicación externa no es esporádica es una herramienta clave en la gestión de la organización
- h. El manejo de comunicación externa debe adaptarse a las exigencias globales de comunicación, no solo debe estar en los medios tradicionales sino que debe apoyarse en las nuevas tecnologías
- i. Los planes de comunicación no se improvisan, deben crearse desde un primer momento.
- j. Es necesario profesionalizar la actividad, esto garantiza el tratamiento profesional de las actividades al interior de la organización
- k. El que se mantenga relaciones con los medios de comunicación no significa sumisión a ellos, una estrategia de comunicación sabe, cómo y cuándo estar en ellos
- l. La comunicación externa es una herramienta necesaria pero no única

- m. Los errores en comunicación externa son difíciles de reparar porque rompen el vínculo de las organizaciones con los seres humanos.

Los principios de la comunicación externa se resumen en intentar reflejar, en sano equilibrio, los intereses de la organización, los intereses de la información, en definitiva: los intereses del público no será complicado en cuanto el equipo de comunicación esté integrado por profesionales que sepan del tema. El manejo estratégico de las relaciones de una empresa con sus públicos le permitirá acercarse al mercado de forma más competitiva, más fuerte, sin necesidad exclusiva de hacer uso de los medios.

1.4.2. La comunicación como factor de negocio

Pese a que existen muchas empresas, organizaciones tienen vínculos de trabajo permanente con ciertos públicos, no se deben de olvidar las oportunidades de incidencia que se puede tener en el negocio a partir de una gestión comunicacional estratégica. Muchas veces esta gestión puede ser el factor decisivo para llevar a ser líderes o no.

Aguilera y Camacho (2008, págs. 25-26), identifican a la comunicación es el elemento que se repite en las estrategias de liderazgo en el mercado. A continuación una explicación de cada una de estas estrategias.

Liderazgo en el producto: consiste en la habilidad de ser los primeros en ofrecer un producto o servicio. Para ello, desde la comunicación se debe fomentar un ambiente positivo entre los colaboradores de la empresa de manera que sea un estímulo la innovación y creación. Esto promueve visiones a largo plazo, favorece la investigación y fomenta el éxito de los nuevos productos o servicios.

Excelencia operacional: es la habilidad de proveer a sus públicos la mejor relación costo, beneficio. Existe un personal comprometido con la alta calidad, en este tipo de estrategia la comunicación facilita el trabajo en equipo facilitando la resolución de problemas a la vez que estimula y renueva los conocimientos de los miembros de la organización.

Cercanía al cliente: es la habilidad de entender y responder las necesidades de sus públicos, en este sentido la comunicación crea vínculos de servicio y atención al cliente, esto hace que los miembros de la organización tengan a sus clientes como su prioridad y razón de ser. En general esta estrategia estimula las habilidades para escuchar y crear empatía entre la empresa y sus clientes.

Pese a que Aguilera y Camacho identifican tres aspectos básicos para el éxito de la organización es importante señalar que nada está dicho en el ámbito empresarial, todo se hace camino al andar sin olvidar los objetivos, la clave del éxito está en ser creativos en cada una de las decisiones y estrategias que escojamos como camino.

1.5. Conclusiones

La comunicación es propia de los seres humanos, su valor fundamental es la transversalidad de esta disciplina que ha permitido su supervivencia y su desarrollo. Y es que el ser humano ha sabido adaptarse a los diferentes contextos en los que la comunicación ha sido su recurso vital.

Si bien la comunicación ha sido fundamental para el ser humano es apenas en las últimas décadas cuando la comunicación experimentó una transformación, el uso de la tecnología y el advenimiento de la globalización han hecho que las distancias se acorten, que los mensajes se multipliquen y que las personas cada vez busquen estar mejor comunicadas.

Frente a esta tecnificación el reto comunicacional es crear nuevas formas y estrategias de comunicación que le permitan estar a la vanguardia de todos estos cambios, eso sí, sin olvidar que la tecnificación no implica la deshumanización de las personas.

La comunicación organizacional, todavía es un tema que está en desarrollo y lo que hoy conocemos como comunicación organizacional contemporánea es el resultado de la innovación en las prácticas dentro de las organizaciones. Al ser un tema pendiente habrá de ser debatido y somos los comunicadores sociales los encargados de hacerlo y plantear nuevos paradigmas.

El aspecto estratégico es una necesidad básica de la práctica comunicacional que busca la coordinación de actividades dentro y fuera de las organizaciones. La comunicación adquiere una nueva visión, que responde a un sistema complejo estrategias individuales propias ajustadas a la realidad de la empresa.

La comunicación es indispensable para el desarrollo de las organizaciones en cuanto integra el valor humano a la gestión empresarial. El talento humano de la empresa es el elemento indispensable a la hora de hacer comunicación organizacional. Por lo tanto un recurso estratégico a la hora de establecer objetivos y metas empresariales.

La comunicación organizacional es una herramienta estratégica que integra a todos los públicos con los que se relaciona. Es necesario que la realidad se ajuste a lo que se comunica. Las formas de

comunicación varían de acuerdo a la organización, lo que si hay que anotar es que el modelo integral de comunicación busca la vinculación directa, cara a cara, pues genera un mayor impacto del mensaje y mayor confianza y credibilidad por parte de los públicos.

En este punto hay que anotar que mientras más integrado esté el grupo, la cultura va a ser mucho más fuerte en cuanto fortalece los valores de lealtad y compromiso de los sujetos con la empresa. Son el resultado de las actividades comunicacionales que ofrece una empresa acerca de sí.

Esta nueva disciplina se maneja como una directriz que, por así decirlo, encamina a las organizaciones al crecimiento paulatino y a la par de las nuevas tendencias del entorno. Es decir, siempre se debe estar a la vanguardia de nuevas herramientas para que la empresa crezca y desarrolle todos sus potenciales.

La gestión de la comunicación debe estar pensada con los cambios permanentes que exige el mundo globalizado por lo que las decisiones deben ser una guía en busca del desarrollo, adaptables al cambio, innovadoras y creativas.

El desafío de los directivos actuales es hacer de la comunicación una ventaja sostenible, el crecimiento y la sostenibilidad organizacionales son un imperativo basado en los colaboradores de la empresa y la responsabilidad de éstas sobre su impacto en la sociedad.

CAPITULO II

PLANIFICACIÓN PARA LA COMUNICACIÓN

La planificación es un proceso organizado de actividades enfocadas a cumplir un objetivo a corto, mediano y largo plazo con el fin de reducir la incertidumbre en la gestión de una empresa.

Luego de hacer una revisión de los medios y procesos de comunicación al interior de una organización es importante definir el uso estratégico de estos recursos a través de un plan. Un plan es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. (Petit Caro, 2005, pág. 171)

La elaboración de un plan es un proceso que parte de la teoría y conocimiento de una realidad en donde se identifican problemas y se establecen soluciones para disminuir su impacto.

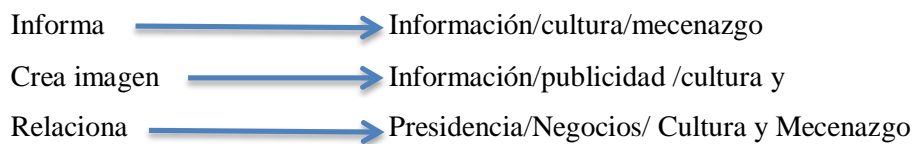
Un plan de comunicación viene a ser el programa de trabajo, (...), que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad (...) desarrollado de acuerdo a las tecnologías de la comunicación. (Petit Caro, 2005, pág. 171)

El paso inicial es la elaboración un plan es la elaboración del diagnóstico de la situación de la empresa, en esta etapa se identifican los medios y recursos que usa la organización para hacer llegar un mensaje, de no ser los correctos se busca potenciarlos, de otro modo el diagnóstico permite escoger la forma y estrategia para la transmisión adecuada del mismo.

Un plan de comunicación debe partir de la misión y visión de la organización de manera que el mensaje transmitido tenga coherencia en cuanto a lo que se dice, lo que se quiere decir y lo que los públicos entienden.

La planificación debe ser estratégica, flexible e integral con opciones de cambio durante su elaboración y ejecución. Además un plan de comunicación debe tener presente su dimensión global, es decir su fin último debe ser la consecución y apoyo a la consecución de los objetivos de la organización. (Navarra, 2011)

Petit Caro (2005, pág. 176) dice que cualquiera que fuere la vía que se elija para la realización del plan esta deberá responder a tres criterios, sin los cuales no cabe sostener que exista una verdadera comunicación organizacional.



- ▶ **Información:** Consiste en captar la atención de la información circundante en medida que representa un factor condicionante de las actuaciones que puedan llevarse a cabo, el acierto en el análisis de contexto informativo constituyen una de las piedras angulares del éxito.
- ▶ **Imagen:** Es el resultado de un proceso que comienza con el posicionamiento de la opinión pública, para potenciar la imagen corporativa con el objetivo final de generar confianza en los públicos.
- ▶ **Relaciones:** El plan debe generar como un efecto necesario la potenciación de sus relaciones con sus distintos entornos.

La conjugación correcta de estos tres elementos permite dar solución a problemas esporádicos que se pueden presentar en la organización pero lo más importante es que evita contradicciones en el discurso operativo ya que estos tres vectores se manejan bajo una misma línea ideológica establecida por la empresa.

2.1. Etapas de un plan de comunicación

El plan de comunicación es un proceso racional que implica la organización de recursos en una serie de fases en las que se incorpora conocimiento, decisión y acción. Las etapas para el desarrollo de un plan son cuatro, diagnóstico, estrategia, acciones y control. Cada una de estas cumple con ciertas fases para su realización (Navarra, 2011)

1. Estudio del entorno
2. Objetivos
3. Público objetivo
4. Mensaje
5. Estrategia
6. Acciones de comunicación
7. Cronograma
8. Presupuesto
9. Control y seguimiento
10. Evaluación.

2.1.1. Análisis del entorno

El análisis es el diagnóstico de la empresa en donde se describe la situación actual de la empresa, cuáles son las consecuencias de ese estado y cuáles podrían ser las posibles implicaciones. Abordar este contexto permite conocer qué ha pasado anteriormente en la organización y en base a ello establecer una estrategia posible de acuerdo a la realidad de la empresa. Para ello se debe considerar tres contextos de análisis, el local, social y organizacional. (Navarra, 2011)

Contexto local:

Es la recopilación de información del lugar en donde se va a realizar el plan. En esta etapa se deben identificar el área geográfica, población, hábitos sociales de la comunidad, actividades económicas, tejido empresarial, etc. Para ello se puede recurrir a herramientas como estudios de mercado, fuentes estadísticas, entre otras.

Contexto social:

Teniendo en cuenta que el plan va dirigido a un grupo social es necesario contar un conocimiento profundo acerca de lo que piensa la comunidad acerca de la gestión que realiza la empresa. Cuál es la valoración de la gestión que realiza la empresa, qué se ha dicho en el medio de la empresa, cuál es su reputación, básicamente este contexto se refiere a la opinión pública en torno a la organización. Para adquirir esta información se sugiere recurrir a encuestas, sondeos, entrevistas.

Contexto organizacional:

Es el análisis interno de la organización, se debe recurrir a la propia empresa para la obtención de esta información, este análisis debe enfocarse en conocer aspectos sobre el manejo de la comunicación desarrollada hasta el momento, pues esta información marcará el diseño de los planes posteriores. Sin embargo no se debe dejar de lado aspectos internos como el desarrollo y consolidación de la empresa y aspectos externos como la competencia y su nivel de protagonismo. A esta etapa Paul Capriotti (2009, págs. 234-238) la llama investigación de la comunicación, esta etapa incluye una auditoria de emisión y de recepción en donde se realiza un análisis de los públicos, la información y los canales de comunicación.

Auditoria de Emisión:

Reconoce públicos que comunican, información emitida, estilo de mensaje transmitido, intensidad o frecuencia de mensajes estos aspectos le sirven para analizar la coherencia entre los conceptos y la asertividad de las herramientas utilizadas en la gestión comunicación que se expresa.

Auditoria de Recepción:

En esta auditoría se deberá indagar sobre los aspectos anteriores pero desde una perspectiva de destinatarios de la información de la organización.

Es en esta etapa en donde han de abordarse todos los aspectos que resulte de interés para conocer la situación actual de la empresa. Para organizar la información se sugiere usar el FODA como herramienta de síntesis. Con esta información se puede iniciar el diseño del plan de comunicación.

2.1.2. Objetivos

Luego de conocer la situación de la empresa es importante definir qué es lo que se quiere conseguir con la elaboración del plan de comunicación.

El plan de comunicación depende del plan estratégico de la empresa, por lo que es fundamental conocer, en primera instancia, la estrategia y las directrices que marca la institución, con ello se podrán definir objetivos coherentes a la misión, visión y objetivos organizacionales.

Los objetivos deben ser observables o medibles. Mientras más lógicos, sencillos y demostrables sean, serán más útiles en la construcción de estrategias. (Encalada, 2005, pág. 78)

Petit Caro (2005, pág. 182) sugiere que la construcción de objetivos debe estar sujeta a un análisis de información interna y externa con el fin de contrastar la

A la hora de establecer los objetivos de comunicación de una organización, Capriotti (2009, pág. 241) dice que es importante considerar elementos que pueden limitar nuestra expectativa en cuanto a las actividades a realizarse como parte de la ejecución del plan. Por lo tanto habrá que tomar en cuenta que posiblemente los recursos económicos sean escasos, limitación en recursos humanos para poder poner en práctica el plan y las restricciones de tiempo disponible para el logro de los objetivos. Luego de considerar los aspectos anteriores es necesario recordar cuál es la estructura básica en la elaboración de un objetivo.

- **Intención:** Expone lo que se quiere lograr: “Dar a conocer los valores corporativos de la organización...”
- **Medida:** señala el grado que se quiere obtener de la intención expresada: “... al 60 % de la comunidad local...”.
- **Plazo:** indica el tiempo disponible o marcado para llegar a cumplir la intención descrita en el grado deseado: “...en los próximos 12 meses”.

Bajo este esquema es posible crear objetivos reales, visibles y medibles de manera que es posible identificar su contribución al cumplimiento de objetivos generales de la organización.

El mismo Capriotti (2009, pág. 241) dice que los objetivos de comunicación se dividen de acuerdo a la influencia de los mensajes transmitidos, así:

- **Objetivos de carácter cognitivo:** modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización
- **Objetivos de carácter afectivo:** generar preferencias de las personas en relación con una organización.
- **Objetivos de carácter conductual:** cambio de comportamiento en relación con la organización.

Sin horizonte no se puede trazar el mejor camino ni la mejor estrategia, sin este elemento una organización estaría desorganizada y sin rumbo, por tanto el establecimiento de objetivos es una de las tareas fundamentales a la hora de hacer construir un plan. La importancia de los objetivos reside en el hecho de facilitar el orden, mejoramiento, trabajo y acción de la gestión empresarial.

2.1.3. Público objetivo

Esta etapa implica un análisis minucioso del grupo de personas al que se desea llegar con un mensaje. Habrá un grupo al que esté destinada la mayor parte de acciones, esto dependerá del nivel de importancia e influencia que tenga dicho público para la organización. Es en esta etapa en donde se definen, datos como, edad, género, nivel de ingresos, hábitos de compra, necesidades, comportamiento, etc. En función de la amplitud y de las necesidades de cada plan de comunicación, se definirán los públicos. (Navarra, 2011, pág. 32).

A la hora de establecer los públicos objetivos es útil actuar en torno a cuatro coordenadas descritas por Petit Caro (2005, pág. 184)

- a. **Implicados:** Identificar los grupos implicados en la ejecución del plan es una prioridad, para ello se debe realizar una estratificación por grupos de acuerdo al grado de implicación. Aunque los grupos más próximos son los más importantes, en ciertas ocasiones se sugiere hacer un tratamiento dispar y dar mayor importancia a los grupos alejados ya que es en ellos donde hay mayor nivel de incertidumbre.
- b. **Reguladores de la actividad:** Son los entes u organismos con autoridad pública que regulan acciones que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos del plan

- c. Ubicación geográfica: Es la ubicación física del grupo de interés
- d. Características sociales y culturales: Implica el análisis de elementos definitorios de la cultura y hábitos sociales.

La adecuada ubicación del público permitirá direccionar las acciones conforme al grado de implicación que tienen los grupos con la organización.

2.1.4. Mensaje

Es necesario tener claro el mensaje principal que se va a comunicar, procurando la exactitud en su concreción, concentrando las ideas para evitar la dispersión (Navarra, 2011, pág. 34)

Es la idea que se quiere transmitir a los públicos, esta debe ser clara, precisa y fácil de recordar, todo esto porque a la final estas ideas se transformarán en el eslogan de la organización. Por este motivo es la organización quien debe diseñar las líneas generales y los mensajes para sus públicos sin olvidar los ejes estratégicos sobre los cuales se centra su gestión empresarial.

El mensaje que se transmitirá tendrá que ser diseñado conforme a los públicos a los que se desee llegar, ningún grupo es igual, ni tiene las mismas necesidades de información.

2.1.5. Estrategia

Significa decir qué tipo de sistemas operativos de comunicación son necesarios programar para lograr las diferentes clases de objetivos de comunicación. (Navarra, 2011, pág. 80)

La estrategia es el conjunto de actividades operativas destinadas a cumplir un objetivo. Las empresas tienen su propia forma de comportamiento porque las estrategias siempre son diferentes. Se las debe pensar individualmente.

La estrategia define los ejes principales en torno a los cuales se va a manejar la comunicación. En la definición de la estrategia es indispensable seleccionar los canales que se utilizarán en el plan. En un caso específico de manejo de crisis lo ideal es hacer uso de estrategias de transparencia, coordinación y difusión de información sin causar alarmismos. (Navarra, 2011)

Para Paul Capriotti (2009, págs. 242-247), la estrategia de comunicación tiene tres parámetros: la definición del núcleo comunicativo, la determinación de la línea global de comunicación, y la concreción de los aspectos complementarios de la estrategia de comunicación. A continuación un detalle de cada uno:

- a. Núcleo comunicativo: Es la idea que se quiere transmitir a los públicos de la organización; es tan importante que se debe definir el concepto comunicativo (el qué del mensaje) y el estilo comunicativo (el cómo del mensaje)
- b. Línea global de comunicación: Se deberá considerar la importancia relativa de cada uno de los públicos de la organización, estableciendo un cierto grado de prioridad entre ellos. La prioridad no está referida a una cuestión temporal, sino vinculada a la importancia de cada público. La personalización de la comunicación, es decir, el grado de distanciamiento de cada público, sobre todo en la selección y utilización de las diferentes formas de comunicación
- c. Aspectos complementarios de la estrategia: Por último, se deberán plantear los aspectos complementarios de la estrategia de comunicación, que consiste en la determinación del enfoque y de la intensidad de la acción de comunicación. El enfoque o una mayor o menor intensidad de comunicación, se deberá tener en cuenta una serie de factores, que afectan en gran medida a la decisión a tomar como ubicación geográfica, condición social, etc.

La estrategia es el camino que deberán tomar el conjunto de acciones establecidas dentro del plan, su objetivo es dinamizar la gestión comunicacional de la organización.

2.1.6. Acciones de comunicación

Las acciones de comunicación han de servir para divulgar el plan de comunicación y, por tanto, el mensaje concreto que se quiere comunicar, y se definirán a corto, medio y largo plazo. (Navarra, 2011, pág. 38)

Esta etapa concentra las actividades a realizarse en el plan, las actividades estarán controladas por el sistema político más las demandas y necesidades organizacionales.

Las actividades deberán ser escogidas de acuerdo al nivel de relacionamiento que queramos obtener, estos pueden ser comunicación personalizada, o cara a cara; la segunda es de información y atención directa es decir, a través de algún mecanismo como internet y el tercero es con medios masivos de información o sea la relación es totalmente impersonal. (Capriotti, 2009, pág. 247).

Entre las actividades más utilizadas, las más frecuentes son:

- ▶ Comunicación en internet
- ▶ Usuarios en redes sociales.
- ▶ Comunicación de base de datos

- ▶ El Patrocinio y/o Mecenazgo
- ▶ Participación en ferias de muestras
- ▶ Comunicación de crisis
- ▶ Merchandising
- ▶ Publicaciones informativas.
- ▶ La relación con los medios de comunicación
- ▶ La organización de eventos.

Las actividades son cientos y miles, su éxito dependerá de la forma en que sean aplicadas. La utilización de ciertas herramientas de comunicación en una empresa no garantiza que tenga el mismo efecto en organización.

2.1.7. Cronograma

Ningún plan de comunicación puede dejar de lado la organización de su tiempo. El cronograma es un informe detallado de las actividades que se realizarán en un determinado periodo.

Si el plan es extenso es necesario hacer una subdivisión del plan en fases con objetivos propios de manera que al final la suma de los cumplimientos permita llegar la meta. La fijación de los plazos de tiempo se determina en base a la urgencia de las necesidades identificadas. Sin embargo el plan tiene que prever alteración de los plazos de ejecución. (Petit Caro, 2005, pág. 187)

Para la elaboración del cronograma es importante considerar fechas que pueden apoyar y facilitar las actividades dentro del plan. En este aspecto se toman en cuenta fechas claves del entorno, de la industria y de la propia organización.

Una vez identificado el tiempo se deberá organizar campañas que sean el estímulo y motivación en las fechas importantes pero a la vez es importante realizar campañas en épocas bajas de manera que se convierta en épocas claves de identificación de la empresa.

2.1.8. Presupuesto

Es la cantidad de recursos económicos que necesitará el plan para su ejecución. El presupuesto debe distribuirse conforme a las necesidades de la empresa. En comunicación se suele recurrir a cuatro formas para establecer el presupuesto, a continuación una explicación de cada una de ellas (Capriotti, 2009, págs. 250-253).

- Lo que queda: Aunque los autores reconocen este tipo de presupuesto, no es recomendable porque le resta importancia a la actividad comunicacional destinándole únicamente los recursos que no se utilizaron dentro del presupuesto.
- Lo que inviertan otros: Este método consiste en destinar a la comunicación un porcentaje de dinero en función de lo que invierten otras organizaciones a la gestión de comunicación. Se recomienda establecer parámetros de comparación, de otro modo si se quiere competir con empresas grandes, los recursos a invertir estarán al mismo nivel.
- Porcentaje sobre los ingresos: Establece un determinado porcentaje de los ingresos obtenidos el año anterior sobre los ingresos estimados para el año a presupuestarse. Esta forma permite ajustar el presupuesto al funcionamiento de la empresa.
- Según los objetivos: Señala los objetivos deseados, se establece el costo aproximado del plan, se determina si la inversión necesaria es asumible, si es soportable, se pone en marcha el plan. Si no es asumible se deberá ajustar los objetivos a los niveles de inversión que se pueda asumir en comunicación.

Establecer un presupuesto inicial estimado, que luego pueda modificarse dentro de determinados límites en función de las oportunidades que puedan surgir, suele ser una de las formas más utilizadas en comunicación.

No existe un método totalmente certero a la hora de invertir en comunicación ya que el éxito de un plan dependerá de la asertividad de las decisiones tomadas.

2.1.9. Control y seguimiento

Todo plan debe tener un sistema de control permanente que dé seguimiento a las actividades para ello se sugiere definir indicadores de control sobre los cuales realizar mediciones. Un ejemplo de ellos son los indicadores numéricos, los briefings, los informes periódicos, listas de control.

2.1.10. Evaluación

Luego de la ejecución del plan es necesario contar con un proceso de evaluación capaz de ofrecer resultados finales del estado de la comunicación. Esto se realiza con el fin de conocer si se alcanzaron o no los objetivos propuestos.

Lindenmann (1993, págs. 7-9), establece tres formas para evaluar la consecución de un plan, así:

- Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos, es la medida en que se han logrado los objetivos establecidos en la planificación, es decir, si se han cumplido en parte, en su totalidad o se ha superado lo previsto

- ▶ Análisis de las actividades y medios, es el análisis de la efectividad de las actividades utilizadas y la rentabilidad de las mismas
- ▶ Influencia en los públicos consiste en el estudio los efectos que han tenido mensajes en el público así como también la aceptación de los medios utilizados.

La evaluación es la última etapa del proceso de planificación, y se convierte en un antecedente para hacer de la gestión comunicacional un elemento indispensable dentro de la organización.

2.2. Conclusiones

La planificación es una herramienta resultado de un proceso lógico secuencial en el que intervienen conocedores del tema con la finalidad de ofrecer la mayor cantidad de aportes respecto al tema comunicacional.

La planificación nos permite reducir todo tipo de incertidumbre generada a partir de varios factores internos y externos a la empresa. Una comunicación planificada implica la gestión estratégica es decir la supervivencia y el éxito de la organización.

El momento esencial a la hora de hacer un plan de comunicación está en el diagnóstico, es en esta etapa cuando se identifican todos los aspectos negativos a la gestión organizacional.

Los objetivos comunicacionales no son independientes de la gestión sino que apoyan objetivos globales de la planificación estratégica de la organización. Si bien muchas empresas pueden iniciar su negocio en base a un proceso empírico, la importancia de la planificación radica en la posibilidad de ahorrar y aprovechar todos los recursos disponibles.

La comunicacional debe ser planificada, integral y coherente para generar resultados positivos en los diferentes públicos, esto se traducirá en mejor productividad, rentabilidad y en una imagen y reputación adecuadas.

Bajo este esquema la planificación de la comunicación que se propone en este trabajo es integral en cuanto reconoce un papel activo de emisores y receptores en la gestión comunicacional.

CAPITULO III

LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.1 Planteamiento del problema

Ante las necesidades del mercado es indispensable que “Marcelo y Marcelo Sports” cuenten con un manejo de la planificación estratégica que guíe los procesos internos y externos que se desarrollan en la empresa asegurando su permanencia en el mercado a través de una imagen sólida para sus públicos.

Este documento de investigación contiene el diseño de un plan estratégico de comunicación para la empresa “Marcelo y Marcelo Sports”, en él se contemplan los pasos de la planificación estratégica como directriz básica en el desarrollo de la investigación.

Con este antecedente la estrategia comunicacional deberá integrar a todos los públicos que están involucrados en la gestión de la empresa por tanto, la comunicación interna, comunicación externa, son importantes al momento de elaborar un plan estratégico integral para la empresa.

Lo que se pretende a partir de este proyecto es desarrollar un plan estratégico de comunicación basado en métodos investigativos que hagan uso de herramientas y estrategias que sean a fines a la visión y objetivos empresariales.

En este sentido el desarrollo de la imagen corporativa estará sustentado en un conjunto de tácticas que buscan optimizar el potencial comercial de la empresa otorgándole notoriedad y prestigio a nivel comercial.

3.1.1. Objetivos de la investigación

3.1.1.1. Objetivo General

Realizar un plan de comunicación integral para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa “Marcelo y Marcelo Sports”.

3.1.1.2. Objetivos específicos

- ▶ Realizar el levantamiento de información acerca de comunicación interna y externa igual que planificación para la comunicación, esto servirá como base teórica en el diseño y construcción del plan
- ▶ Realizar el diagnóstico de la empresa a través de la aplicación de técnicas de investigación, esto permitirá la construcción de estrategias conforme al estado actual de la empresa
- ▶ Analizar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la empresa para la construcción de estrategias y actividades que cumplan con los objetivos comunicacionales de la empresa
- ▶ Diseñar la estrategia comunicacional de Marcelo y Marcelo Sports mediante la utilización de herramientas de comunicación conforme a las necesidades institucionales para el beneficio de la imagen corporativa de la empresa.

3.2. Marco Metodológico

El marco metodológico de la investigación hace referencia a un conjunto de acciones emprendidas para lograr un propósito determinado. Consiste en el diseño, observación y análisis coherente del mundo que se refleja en la estructura teórica que guía el desarrollo del trabajo. En esta investigación se realizará una triangulación de técnicas enfocadas en resolver las interrogantes de la investigación. Respecto este tema de investigación, se realizará uso de dos enfoques metodológicos, cualitativo y cuantitativo, son necesarios y adecuados para interpretar, comprender y explicar los procesos de comunicación. El empleo de las dos metodologías permitirá atender mejor las necesidades y exigencias del problema de investigación abordado en el presente trabajo.

Este enfoque mixto permitirá hacer uso de la guía de observación, entrevista a profundidad y, la encuesta como instrumentos complementarios al momento de hacer el levantamiento de información.

3.2.1. Método cualitativo: métodos, técnicas e instrumentos

La guía de observación y entrevista ocurren mediante procesos comunicacionales cara a cara, en el marco de la investigación social cualitativa. Con estas técnicas se trata de poner en relación los comportamientos sociales con las percepciones, explicaciones o evaluaciones de los actores individuales, en condiciones y contextos de producción de significados. Además se utiliza como complemento para comprender mejor los resultados del estudio cuantitativo, esto es, para explicar, ampliar y esclarecer los datos cuantitativos, y comprender mejor las razones de ciertas tendencias. Esta metodología permitirá obtener un estudio integral de la empresa, identificando cualidades específicas de cada uno de los elementos que comprenden el objeto de estudio.

3.2.1.1. Observación

- ▶ **Definición:** Mide y registra los hechos observables.
- ▶ **Objetivo:** Reunir información visual sobre lo que ocurre, como funciona y como se desarrollan las relaciones internas y externas de la empresa.
- ▶ **Técnica:** De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación se decidió realizar una observación descriptiva cuyo propósito fue, caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, pero a nivel masivo o en un colectivo determinado”.
- ▶ **Ubicación:** Se visitará los locales que registren mayores ventas, estos son CC El Bosque, CCI, CC El Recreo, Quicentro Sur y CC. Condado.
- ▶ **Instrumento:**
Luego de determinar la finalidad de la encuesta, los conceptos y definiciones involucrados se procedió al diseño de los instrumentos de investigación en este caso una “guía de observación”.

3.2.1.2. Entrevista

- ▶ **Definición:** La entrevista en profundidad es un método de investigación cualitativo que supone la conversación no estructurada entre dos personas en la cual uno es el entrevistador o investigador y otro, el entrevistado o informante.
- ▶ **Objetivo:** Conocer el punto de vista de los actores involucrados y los expertos en sus distintas áreas de estudio para obtener la mayor cantidad de perspectivas acerca de Marcelo y Marcelo Sports. Este será el insumo principal para el desarrollo de la filosofía empresarial.
- ▶ **Técnica:** De acuerdo a los propósitos de este estudio, el que se dirige al “aprendizaje por lo tanto no consiste simplemente en revelar sus propios modos de ver, sino que deben describir lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.
- ▶ **Ubicación:** Este instrumento será aplicado al dueño y accionista mayoritario de la empresa, Ec. Marcelo Totoy,
- ▶ **Instrumento:** Para este propósito se hará uso de la “guía de entrevista”, listado de posibles preguntas que permitan un acercamiento al propósito de la investigación. Estas preguntas básicas son elaboradas con anterioridad por el investigador en base a las principales áreas temáticas a ser abordadas.

3.2.2. Método cuantitativo: método, técnicas e instrumentos

En el estudio e investigación de fenómenos sociales, se designa por método cuantitativo el procedimiento utilizado para explicar eventos a través de una gran cantidad de datos.

3.2.2.1. Encuesta interna

- ▶ **Definición:** Encuesta es el método de investigación cuantitativo que permite la recolección sistemática de datos que se traducirán en resultados numéricos, porcentajes, cuadros y gráficas de un grupo representativo (muestra) del universo de la población, mediante la aplicación de un cuestionario. Las preguntas que se plantean deben estar acorde a los objetivos de la investigación. Este instrumento tendrá preguntas abiertas, cerradas y mixtas que permitan diseñar un plan ajustado a la realidad de la empresa.
- ▶ **Objetivo:** Conocer la cultura corporativa que existe a nivel de colaboradores de la empresa.
- ▶ **Técnica:** De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación se decidió realizar una encuesta descriptiva para caracterizar un fenómeno o situación concreta, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, pero a nivel masivo o en un colectivo determinado.
- ▶ **Ubicación:** El cuestionario se lo aplicará a varios colaboradores con el fin de conocer sus expectativas acerca de la empresa. Se visitará los locales que registren mayores ventas, estos son CC El Bosque, CCI, CC El Recreo y Quicentro Sur, además de las instalaciones administrativas de la empresa.
- ▶ **Instrumento:** Luego de determinar la finalidad de la encuesta, los conceptos y definiciones, se procedió al diseño de los instrumentos de investigación, que en este caso fueron los cuestionarios para públicos internos y externos. Para el desarrollo de las preguntas se realizó una matriz guía que identifica los puntos que se deben analizar en comunicación dentro de la empresa. Así, las necesidades de información en un plan de comunicación identifican el contenido que tendrá la pregunta a partir de ello se define el formato a utilizarse para finalmente construir la pregunta y definir el orden en base a un objetivo claro.

3.2.2.2. Encuesta externa

- ▶ **Objetivo:** Conocer la imagen corporativa de la empresa a través de las apreciaciones de sus públicos.
- ▶ **Técnica:** De acuerdo a la naturaleza del problema de investigación se decidió realizar una encuesta descriptiva de los públicos externos para caracterizar indicando sus rasgos más peculiares.
- ▶ **Ubicación:** El cuestionario se lo aplicará a los públicos externos, a los clientes de la tienda con el fin de conocer sus expectativas acerca de la empresa. Se visitará los locales que registren mayores ventas, estos son CC El Bosque, CCI, CC El Recreo, Quicentro Sur y CC. Condado.
- ▶ **Instrumento:** Luego de determinar la finalidad de la encuesta, los conceptos y definiciones, se procedió al diseño de los instrumentos de investigación, que en este caso fueron los

cuestionarios para públicos externos. Para el desarrollo de las preguntas se realizó una matriz guía que identifica los puntos que se deben analizar en comunicación dentro de la empresa.

3.3. Resultados de la metodología aplicada

3.3.1. Resultado de la Guía de Observación

| Orden | Acciones a evaluar | Locales | | | | |
|-------|---|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Rotulo del local en buen estado (color, iluminación) | X | X | X | X | X |
| 2 | La iluminación en el local es adecuada | X | X | X | X | X |
| 3 | Publicidad de la empresa dentro de los locales | X | X | X | X | X |
| 4 | La papelería que usan es de la empresa | X | | | | X |
| 5 | Las fundas poseen el logo de la empresa | X | X | X | X | X |
| 6 | Los productos a la venta son fáciles de ubicar | | | | | |
| 7 | Stock suficiente para la venta (colores, tallas). | X | | X | X | |
| 8 | Espacio favorable para el ingreso de personas | X | | X | | X |
| 9 | La distribución de la mercadería cumple algún parámetro lógico de ubicación | | | | | |
| 10 | Existe igualdad en los uniformes que usan | X | | X | X | X |
| 11 | Las vendedoras ofrecen atención al cliente | X | | X | X | X |
| 12 | Es visible el logo de la empresa en los uniformes | X | X | X | X | X |

| LOCALES | |
|---------|---------------|
| 1 | CC El Bosque |
| 2 | CCI |
| 3 | CC El Recreo |
| 4 | Quicentro Sur |
| 5 | CC. Condado |

En general Marcelo y Marcelo Sports cumple con un estándar en todos sus locales, en la parte de infraestructura no tiene mayores problemas que en verdad afecten su gestión, sin embargo uno de los

problemas que más llamó la atención es que las vendedoras no tienen un acercamiento oportuno y adecuado a los clientes, pese a que existe un gran número de vendedoras, hay total desorganización, este hecho que inoportuna a quienes visitan el local, esta es una situación que se repitió en la mayoría de locales.

3.3.1.1. Conclusiones de la observación

En la guía de observación se consideraron doce aspectos de comunicación de la empresa direccionados al público externo. Esto permitió identificar la uniformidad que existe en cada uno de los locales.

La primera impresión de la empresa es la de la imagen externa, los rótulos de los locales, en general tienen buena presentación, son coloridos y todos poseen iluminación con los colores que identifican a la empresa. En cuanto a la iluminación en el local, es posible observar los colores y modelos sin ninguna inconveniente.

En lo que tiene que ver con publicidad de la empresa dentro de los locales, existe material impreso como banners además la papelería y fundas que usan tiene el logo de la empresa, a esto se suma la imagen que proyectan las vendedoras, con la atención que brindan al cliente de forma permanente y la uniformidad en su presentación.

En cuanto a oferta de productos, el cliente puede ubicar los modelos en los que está interesado, ya que existe un stock suficiente, en lo que tiene que ver con tallas, modelos y colores para la venta.

3.3.1.2. Guía de observación

| Orden | Acciones a evaluar | Cumplimiento | | Observaciones | |
|-------|---|--------------|----|---------------|--|
| | | Si | No | | |
| 1 | Rotulo del local en buen estado (color, iluminación) | | | | |
| 2 | La iluminación en el local es adecuada | | | | |
| 3 | Publicidad de la empresa dentro de los locales | | | | |
| 4 | La papelería que usan es de la empresa | | | | |
| 5 | Las fundas poseen el logo de la empresa | | | | |
| 6 | Los productos a la venta son fáciles de ubicar | | | | |
| 7 | Stock suficiente para la venta (colores, tallas). | | | | |
| 8 | Espacio favorable para el ingreso de personas | | | | |
| 9 | La distribución de la mercadería cumple algún parámetro lógico de ubicación | | | | |
| 10 | Existe igualdad en los uniformes que usan | | | | |
| 11 | Las vendedoras ofrecen atención al cliente | | | | |
| 12 | Es visible el logo de la empresa en los uniformes | | | | |

3.3.2. Resultado de la Entrevista

A continuación el resumen de la entrevista realizada al Eco. Marcelo Totoy el lunes 15 de octubre del 2012.

Marcelo Totoy, dueño y Presidente de la empresa Marcelo y Marcelo Sports habló de la cadena de calzado como una organización que ha ido creciendo conforme a las exigencia de sus clientes y toma de decisiones acertadas.

El economista dijo que en un principio nunca pensó que la tienda iba a crecer a tal magnitud pero la constancia y entrega al negocio han permitido que la empresa tome un rumbo y que actualmente se convierta en una reconocida cadena de calzado.

Si bien la empresa ha caminado con un objetivo claro, “ser líder en el mercado”, nunca desarrolló una filosofía empresarial formal que guíe de manera íntegra a los colaboradores y compradores de la tienda. Pese a ello han aprovechado la moda para crear un vínculo ente estos dos públicos que ha le ha ser reconocido en el mercado.

Uno de los aspectos básicos en los que se basa la gestión de Marcelo y Marcelo Sports es el desarrollo de estrategias “camino al andar”, esto según el Presidente de la empresa el motivo principal es el mercado cambiante en el que se desarrolla la empresa.

3.3.2.1. Conclusiones relevantes obtenidas en la entrevista

- ▶ La empresa tiene una política de capacitación permanente sin embargo en el último año, más del 50% de sus colaboradoras han salido de la empresa por lo que han tenido que recurrir a la contratación de nuevo personal, este personal no ha sido capacitado en temas de atención al cliente.
- ▶ Resulta perjudicial invertir grandes cantidades de dinero en personas que se van a ir de la empresa, por ello el Gerente lo que quiere es contar con un personal que se “ponga” la camiseta de Marcelo y haga un buen trabajo en favor de la empresa.
- ▶ La empresa se maneja no tiene un plan estratégico de comunicación basado en un análisis teórico, su estrategia es diseñar tácticas empresariales en el transcurso de sus actividades.
- ▶ La importación de mercadería se la realiza conforme a las necesidades de la moda en el mundo y la aceptación de ésta en el país, de manera exclusiva en Quito.
- ▶ La publicidad se maneja de acuerdo a las tendencias de la moda, su característica principal es que siempre está a la vanguardia.

- ▶ La publicidad está enfocada en los jóvenes y adultos que gustan de la moda.
- ▶ Parte de la publicidad es hacer canjes en eventos que aglutinan a la sociedad por ejemplo “Reina de Quito” y “Miss Ecuador”. Además este es el recurso que utiliza para realizar actividades en relación a la responsabilidad social.
- ▶ La amplitud de los locales y la variedad de zapatos que se exhibe es una de las cosas que más explotan en el tema de merchandising.
- ▶ No ver a la competencia que existe en el país sino que ver modelos internacionales posibles de replicar en el país.
- ▶ Contar un personal que se encuentre satisfecho en la empresa, esto se garantiza mediante la estabilidad laboral del talento humano que presta sus servicios en la cadena de calzado.
- ▶ Capacitar permanentemente al personal para que pueda ejercer sus funciones de forma efectiva.
- ▶ Estar en los centros comerciales para favorecer la venta del producto.
- ▶ La visión de la empresa está enfocada en crecer fuera del país.

3.3.2.2. Ficha de entrevista

| Ficha técnica entrevista al accionista mayoritario de la empresa “Marcelo y Marcelo Sports” | |
|--|--------------------------|
| Fecha | 15 de octubre de 2012 |
| Duración | 2 horas |
| Nombre | Economista Marcelo Totoy |
| Tiempo en la institución | 37 años |
| Área de trabajo a la que pertenece | Presidencia |
| Preguntas | |
| Filosofía empresarial | |
| 1. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos que tiene de su empresa? | |
| Públicos externos | |
| 1. ¿Quién es nuestro consumidor? | |
| 2. ¿Cuál es la imagen que desea proyectar de “Marcelo y Marcelo Sports” a sus públicos? | |
| 3. ¿Cuál es el posicionamiento actual de nuestro producto? | |
| 4. ¿En qué líneas de calzado desea incrementar sus ventas? | |
| 5. ¿Cuál es la estrategia de mercadeo que usa para llegar a sus públicos? | |
| 6. ¿Existen acciones destinadas a conocer las necesidades y gustos de la clientela? | |
| 7. ¿Se tiene un buzón de sugerencias? | |
| 8. ¿Se le da seguimiento a las recomendaciones o necesidades de los públicos? | |
| 9. ¿Se le brinda alguna atención especial a la clientela cuando llega al negocio? | |

| |
|---|
| 10. ¿Se realizan descuentos especiales para los clientes frecuentes? |
| Competencia <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tiene “Marcelo y Marcelo Sports qué no tengan otras marcas de calzado? 2. ¿Cómo es percibida nuestra competencia? 3. ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar? 4. ¿A quién debemos superar? ¿Nombre las cuatro o cinco empresas que compiten con Marcelo y Marcelo Sports, en público objetivo, en líneas de calzado que ofrece, en calidad y precio? |
| Talento Humano <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de colaboradores 2. ¿Hay algún tipo de inducción de parte de la empresa para colaboradores nuevos? 3. Estado general del local de ventas. 4. ¿Existe la posibilidad de hacer carrera en la empresa? |
| Procesos en la empresa <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cada cuánto tiempo se renueva la mercadería de los locales? 2. ¿Cuál es la proporción de mercadería importada junto a la nacional? 3. ¿Cómo se realizará el control de calidad? 4. ¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios? 5. ¿Cómo se vende más, crédito o diferido, con qué tarjetas? |

A continuación la matriz de preguntas para la aplicación de encuestas internas.

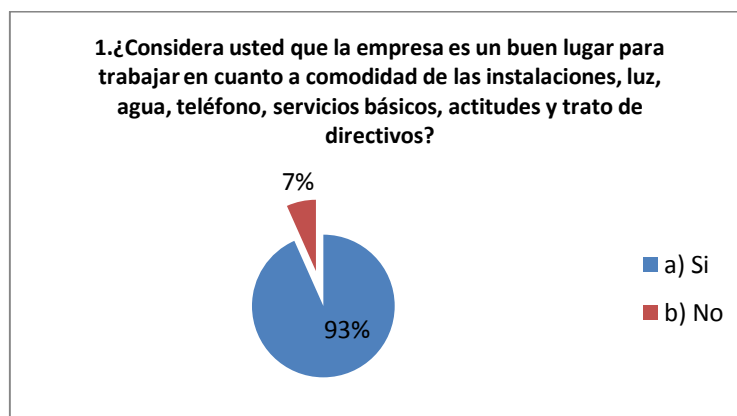
| Cuadro de encuestas internas | | | | |
|---|---------------------------------|---------------------|--|-------|
| Necesidades de información | Contenido de pregunta | Formato de pregunta | Pregunta | Orden |
| Conocer el grado de satisfacción que tienen los colaboradores en la empresa | Calidad del ambiente de trabajo | Mixta | ¿Considera usted que la empresa es un buen lugar para comodidad de las instalaciones, luz, agua, teléfono, servicios básicos, actitudes y trato de directivos. | 1 |
| Cuánto conoce acerca de su empresa | Organización | Selección múltiple | ¿Conoce y entiende los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos? | 2 |

| | | | | |
|---|---|--------------------|--|----|
| | Procesos productivos y administrativos | Selección múltiple | ¿Existen procesos bien definidos en la empresa? ¿Cuáles son? Buenas prácticas de fabricación | 3 |
| | Cuestiones de calidad | Abierta | ¿Cómo garantizan la calidad de los productos? | 4 |
| | Fines, objetivos y metas | Mixta | ¿Considera que los estándares fijados son razonables? Adquisición, distribución y venta | 5 |
| | Existencia de un sistema de información | Selección múltiple | ¿Cómo se entera usted de las novedades de la empresa? | 6 |
| Cuál es el desarrollo de los procesos de comunicación internos | Acceso a información a los colaboradores | Selección múltiple | ¿Es fácil recibir información acerca de la Empresa? | 7 |
| | Procesos jerárquicos de comunicación | Cerrada | Su supervisor inmediato le mantiene bien informado | 8 |
| | Flujos de información interdepartamentales | Cerrada | ¿Sabe usted qué hacen sus compañeros de trabajo? | 9 |
| | Flujos de información entre las personas | Mixta | ¿Considera que recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo? | 10 |
| Relaciones a nivel de grupos de trabajo | Trabajo en equipo | Mixta | En mi equipo, ¿cuándo trabajamos juntos ? | 11 |
| Planificación y gestión | Cumplimiento de fines, objetivos y metas | Mixta | La misión o propósito de la empresa, le hace sentir que su trabajo es importante | 12 |
| Crecimiento personal y oportunidades de carrera | Definición de responsabilidades por actitudes y aptitudes | Selección múltiple | ¿Siente que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de usted es justa, y que cuenta con las | 13 |

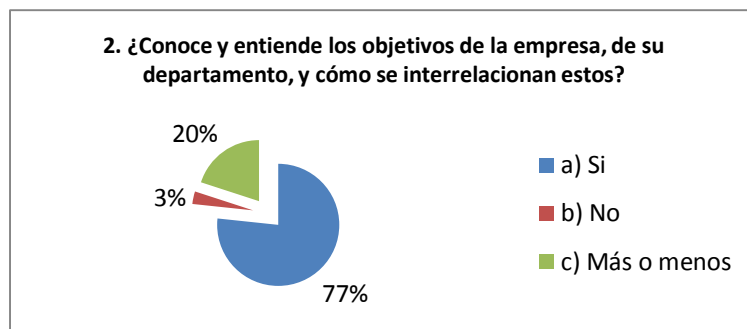
| | | | | |
|------------------------------------|---|-------|--|----|
| | | | herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo? | |
| | Posibilidad de crecer a nivel profesional y personal | Mixta | ¿ la empresa ofrece oportunidades de aprender acerca de los temas de interés para el trabajo | 14 |
| Competencias de supervisión | Reconocimiento social y económico de la labor realizada | Mixta | ¿Recibe reconocimiento y recomendaciones por parte de su supervisor sobre la calidad de trabajo que realiza? ¿Discute con él cuando se presentan dificultades? | 15 |
| | Beneficios sociales | Mixta | Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.) | 16 |

3.3.3. Resultado y tabulación de encuestas internas

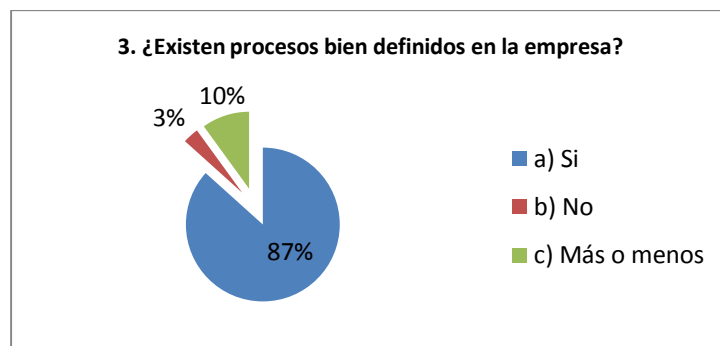
A continuación el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a través de la tabulación de resultados, diseño de gráficos porcentuales y conclusión del resultado de cada pregunta.



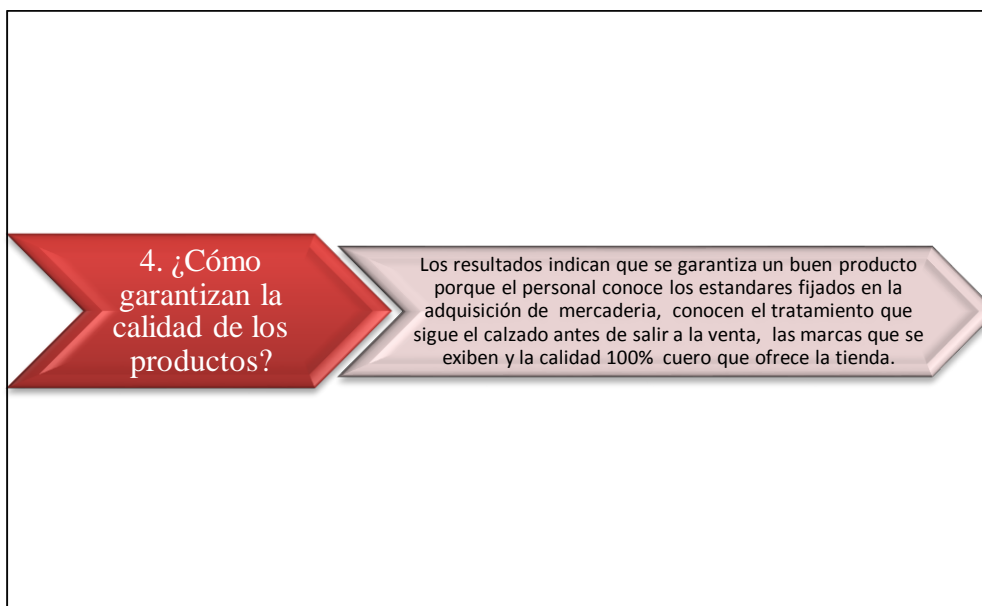
Esta pregunta identifica las necesidades de los colaboradores en la empresa, como se puede apreciar en el gráfico, casi el 100% de los encuestados reconoce a la cadena de calzado como un lugar bueno para poder trabajar, ya que cubren sus necesidades básicas para poder desarrollar sus actividades.

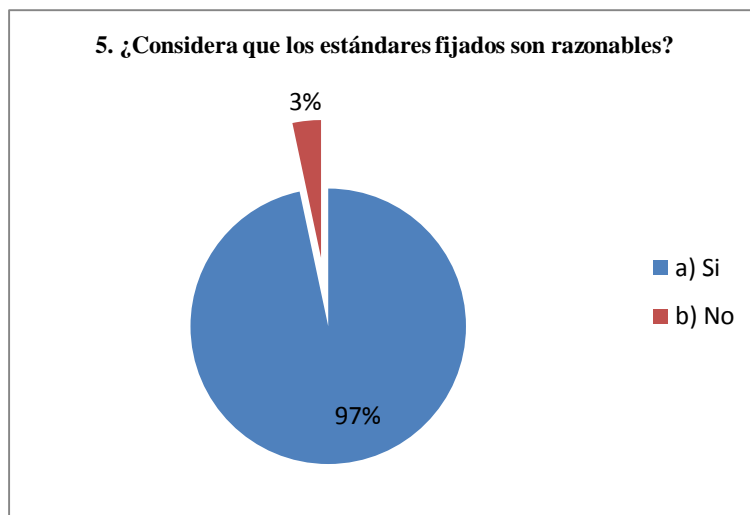


Si se suman la mayor parte de respuestas positivas se puede determinar que apenas un 3% de los colaboradores de la empresa desconocen los objetivos empresariales y por tanto puede ser un problema en cuanto al direccionamiento inapropiado de sus actividades dentro de la empresa.

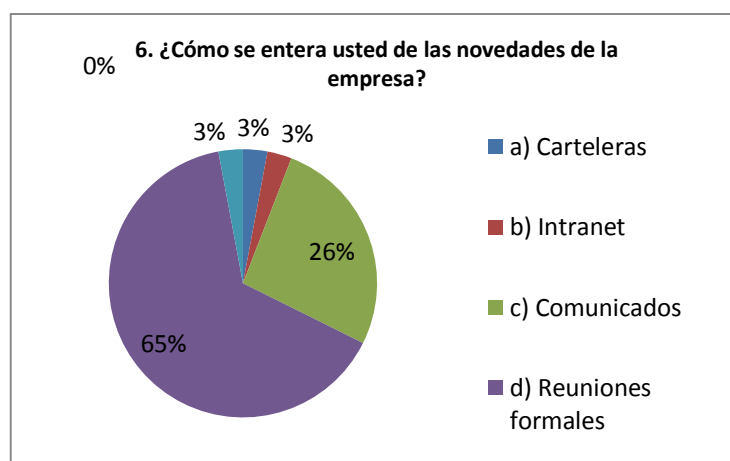


En este grafico fácilmente se puede determinar que las personas conocen el rol que desempeñan en la empresa y la importancia del mismo dentro de los procesos, que van desde la adquisición hasta la venta de la mercadería. Esta pregunta confirma la pregunta anterior, ya que es el mismo 3% del personal que considera que los procesos no están bien definidos.

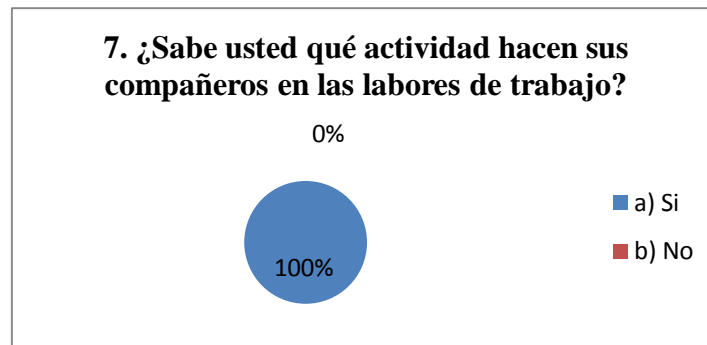




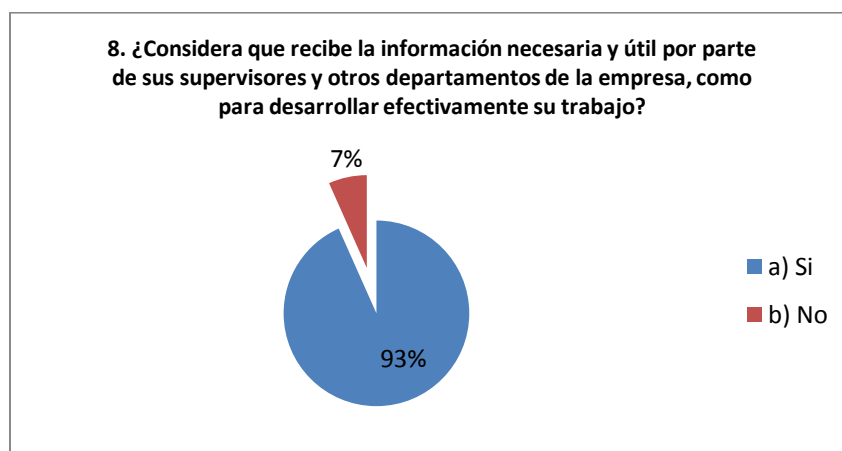
Esta pregunta permite identificar cuan conformes se sienten los colaboradores con las metas propuestas desde la Presidencia y Gerencia de la empresa, además que esto permite decir que las metas son posibles de alcanzar conforme al nivel de ventas de los locales al igual que la entrega de documentos en el área administrativa.



Este grafico refleja los canales que utiliza la empresa para comunicarse, claramente, existe un medio oficial para conocer las novedades. Más de la mitad del personal identifica a las reuniones formales como un momento para informarse, en este punto es posible identificar medios secundarios que contribuyen al desarrollo comunicacional de los colaboradores.



La respuesta positiva de los colaboradores permite señalar que los procesos están bien definidos y las responsabilidades están claras para un mejor desempeño, no solo individual, sino grupal.

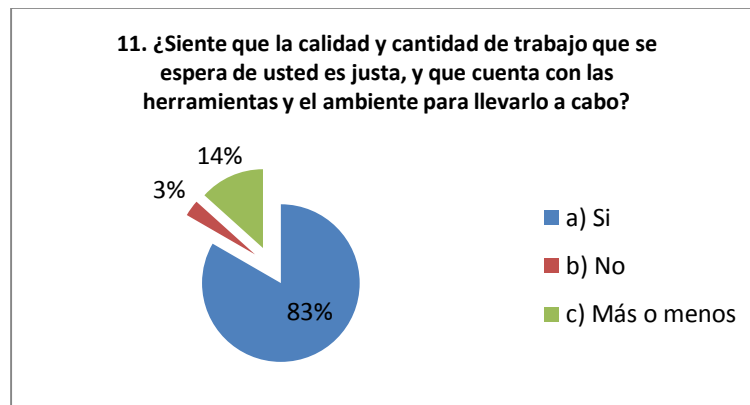


Esta pregunta demuestra que la mayoría del personal, reflejado en un 93%, se siente conforme con la información que posee, esto significa que los canales de comunicación son eficientes en cuanto favorecen la comunicación dentro de la empresa. Frente a este resultado existe una minoría que considera insuficiente la información provista desde las áreas de dirección.

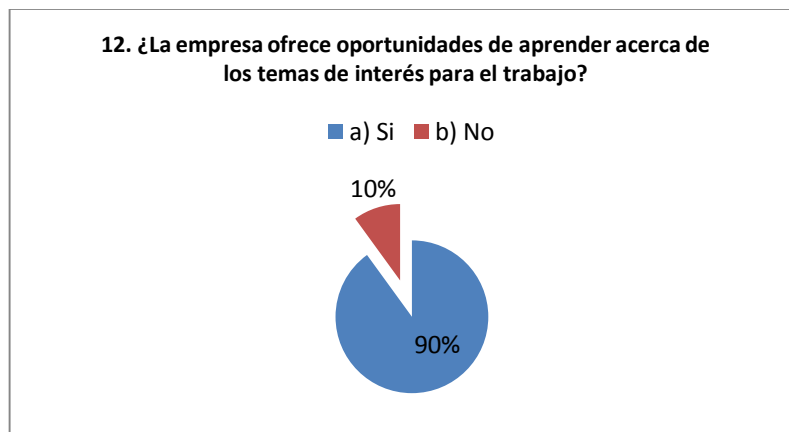


Aunque no existen objetivos definidos en papel, las reuniones permanentes favorecen la difusión permanente de una visión de empresa por parte del dueño para con sus colaboradores. Esto se refleja

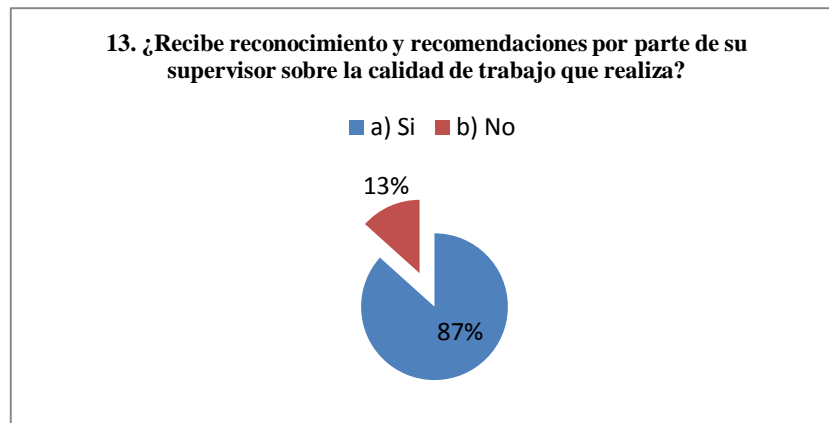
en el grafico donde la mayoría de personas caminan hacia un mismo objetivo y apenas un 3% esta desubicado en sus labores.



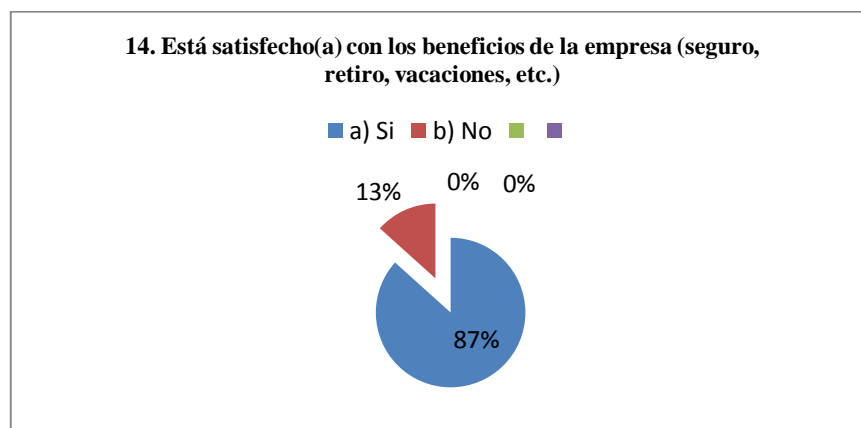
Esta pregunta está encaminada a resolver las molestias en cuanto a la calidad y cantidad de trabajo asignado a cada persona, como se puede observar en el gráfico, el 83% siente que calidad de trabajo son positivas, a esta respuesta le sigue un 14% que no está del todo satisfecho pero se siente un poco más a gusto con las tareas asignadas. Por otro lado en una posición algo negativa hay un 3% que no se siente bien en su trabajo.



Del 100% de los encuestados casi la mayoría, reflejada en un 90%, señala que la empresa ofrece espacios para aprender conocimientos que permitan realizar un mejor trabajo y tener un mejor desempeño. Frente a este resultado hay un 10% que piensa que no puede aprender temas de interés lo que significa estancamiento profesional en el caso de los colaboradores.



Aunque existen reuniones formales de manera permanente, este grafico demuestra que a pesar de existir un alto nivel de reconocimiento al talento humano hay un porcentaje considerable de personas que no sienten que su trabajo sea importante en función de la aprobación y estímulos que le dan sus superiores.



El resultado es positivo en cuanto un 87% del personal está satisfecho con las remuneraciones y los beneficios de ley sin embargo hay un porcentaje, no elevado pero si importante, de personas que desearían que estos aspectos mejoren. Es importante analizar si estos aspectos dependen de la gerencia o de respetar las leyes que se estipulan en el régimen laboral.

3.3.3.1. Conclusiones de encuestas internas

Actualmente la empresa está posicionada en el mercado nacional, por lo que su trabajo está enfocado en mantener los estándares de calidad que le han permitido destacarse sobre otras tiendas de calzado. Marcelo y Marcelo Sports tiene un objetivo comercial claro para todo el personal de la empresa, que se resume en vender, pero carece un objetivo que esté enfocado en el talento humano que conforma la tienda de calzado. Con este precedente la relación que existe es netamente comercial cuando el tiempo actual lo que exige es que las empresas ofrezcan un ambiente de bienestar y compromiso entre colaboradores y empresarios, en otras palabras nadie se apuesto la camiseta en la empresa.

E N C U E S T A - I N T E R N A

Le pedimos que responda de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las preguntas del cuestionario. Las respuestas se tratarán de forma confidencial

- 1. ¿ Considera usted que la empresa es un buen lugar para trabajar en cuanto a comodidad de las instalaciones, luz, agua, teléfono, servicios básicos, actitudes y trato de directivos.....?**

| | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

Por qué

- 2. ¿Conoce y entiende los objetivos de la empresa, de su departamento, y cómo se interrelacionan estos??**

| | | |
|-------|-------|----------------|
| a) Si | b) No | c) Más o menos |
|-------|-------|----------------|

- 3. ¿Existen procesos bien definidos en la empresa? ¿Cuáles son? Buenas prácticas de fabricación**

| | | |
|-------|-------|----------------|
| a) Si | b) No | c) Más o menos |
|-------|-------|----------------|

- 4. ¿Cómo garantizan la calidad de los productos?**

.....

¿Considera que los estándares fijados son razonables? Adquisición, distribución y venta

| | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

Por qué

- 5. ¿Cómo se entera usted de las novedades de la empresa?**

| | | |
|-----------------------|-------------|---------------------|
| a) Carteleras | b) Intranet | c) Comunicados |
| b) Reuniones formales | e) Rumores | f) Nadie le informa |

- 6. ¿Sabe usted qué hacen sus compañeros de trabajo?**

| | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

- 7. ¿Considera que recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?**

| | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

Por qué

- 8. En mi equipo. ¿Cuándo trabajamos juntos?**

.....

a) Si b) No
Por qué

a) Si b) No c) Más o menos

a) Si b) No

a) Si b) No

a) Si b) No

Por qué

.....

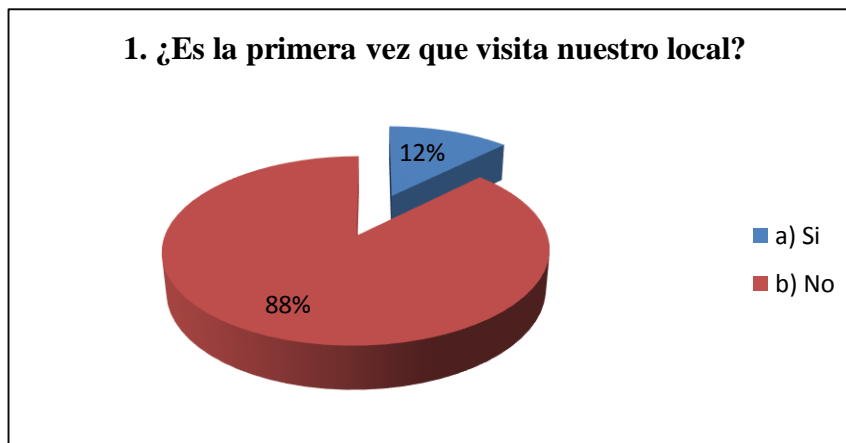
Encuesta externa

A continuación la matriz de preguntas para la aplicación de encuestas externas.

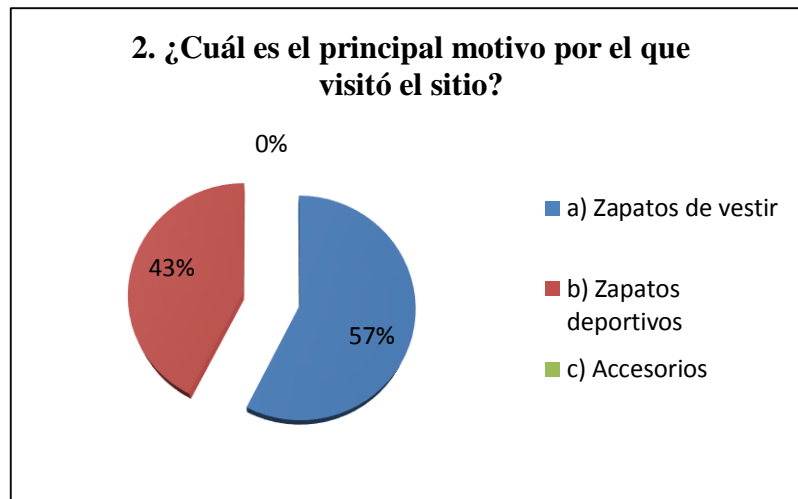
| Encuestas al público externo de la empresa | | | | |
|---|--|----------------------------|---|--------------|
| Necesidades de información | Contenido de pregunta | Formato de pregunta | Pregunta | Orden |
| Potenciales consumidores de la tienda | Frecuencia con la que visitan en local | Cerrada | ¿Es la primera vez que visita nuestro local? | 1 |
| Producto enganche de la tienda | Productos que se pueden potenciar | Selección múltiple | ¿Cuál es el principal motivo por el que visitó el sitio? | 2 |
| Clientes satisfechos con la mercancía ofertada | Sugerencias para la tienda | Selección múltiple | ¿Encontró lo que necesitaba en la tienda? | 3 |
| Tendencia de compra | Fidelidad de compra | Selección múltiple | ¿Cuál es la probabilidad de que visite nuevamente el local? | 4 |
| Tendencia de compra | Fidelización con la empresa | Selección múltiple | ¿ Con qué frecuencia compra en “Marcelo y Marcelo Sports”? | 5 |
| Posibles clientes | Fidelidad de compra | Selección múltiple | Si compra en otra tienda de zapatos en vez de la usual, lo hace porque... | 6 |
| Competencia directa | Preferencia de compra | Abierta | ¿Qué tiendas de calzado son sus preferidas? Señale al menos 4 en el orden de su preferencia | 7 |
| Gustos de público | Imagen de la competencia | Abierta | ¿Cuál de todas las marcas que usted conoce considera que tenga la mejor presentación? | 8 |
| Precio de productos compatibles con el mercado | Precios del zapato ofertado | Selección múltiple | ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un par de zapatos de la tienda? | 9 |

| | | | | |
|-------------------------------------|--|---------|---|----|
| Fortaleza de la tienda | Gusta del público | Abierta | ¿Qué es lo que más le gusta del calzado de “Marcelo y Marcelo Sports”? | 10 |
| Imagen corporativa | Línea preferida de zapatos | Cerrada | Cuándo acude a un local de “Marcelo y Marcelo Sports”. ¿En qué tipo de calzado piensa? | 11 |
| Difusión de la publicidad | Publicidad efectiva | Mixta | ¿Le convence la publicidad de “Marcelo y Marcelo Sports”? | 12 |
| Identificación de la marca | Imagen de la empresa en el mercado | Cerrada | Sin ver el logo. Es usted capaz de hacer una descripción del logo de “Marcelo y Marcelo | 13 |
| Atención al público | Imagen que proyecta la empresa en los locales | Mixta | ¿Está satisfecho con el trato que recibe en los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”? | 14 |
| Satisfacción con el producto | Conformidad en cuanto a calidad, precio y presentación | Mixta | ¿Cómo valora el calzado de “Marcelo y Marcelo Sports”? 10 es positivo y 1 es negativo | 15 |

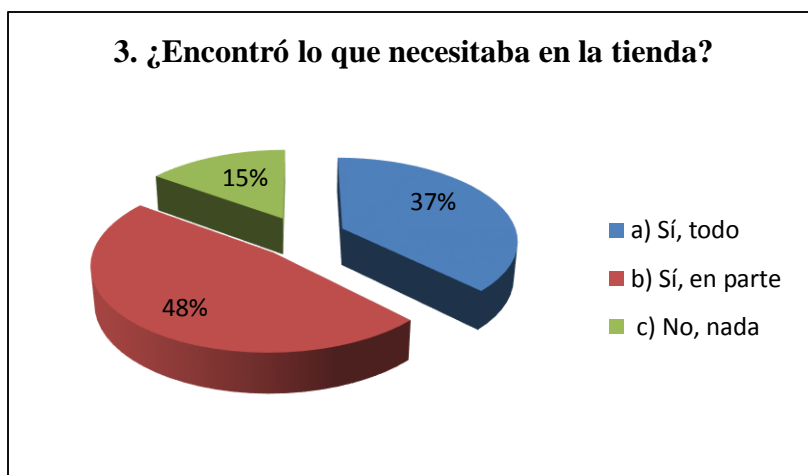
3.3.4. Resultado y tabulación de encuestas externas



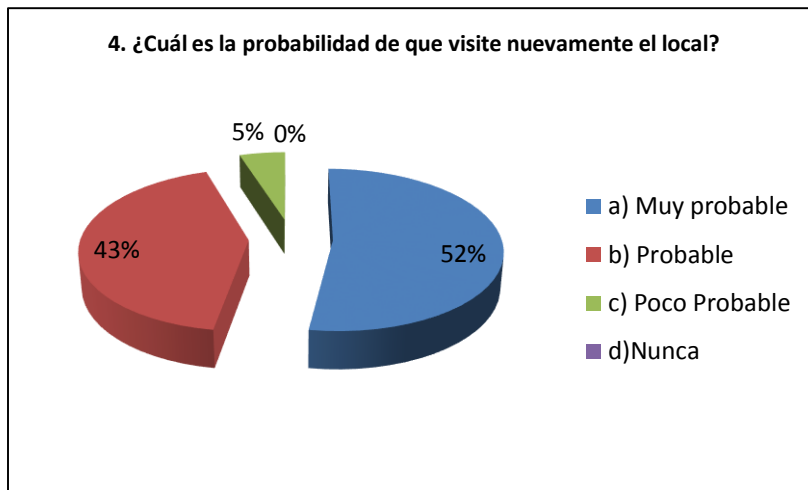
Los resultados de esta pregunta permiten identificar que del 100% de encuestados el 88% ha visitado el local de “Marcelo Y Marcelo Sports”, siendo una mayoría bastante marcada en relación al número de personas que entró por primera vez. Con esto se puede hacer una aproximación al porcentaje de personas que compran frecuentemente en la tienda



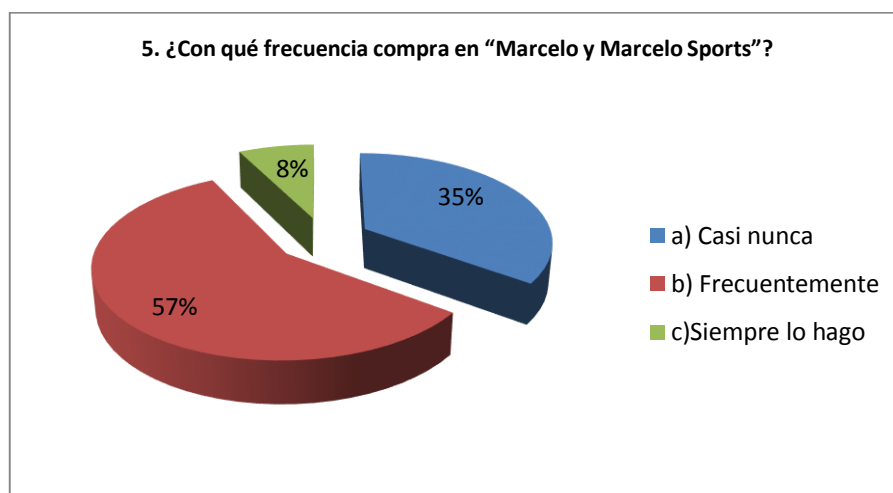
Este resultado permite identificar las necesidades del cliente en cuanto a la compra que realiza en los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”. Los resultados son bastante parejos, los visitantes saben perfectamente que la tienda oferta tanto zapatos de vestir como deportivos. Por otro lado esta la oferta de accesorios, en donde a pesar de estar en exhibición, ninguno de los compradores entra a la tienda por ese motivo.



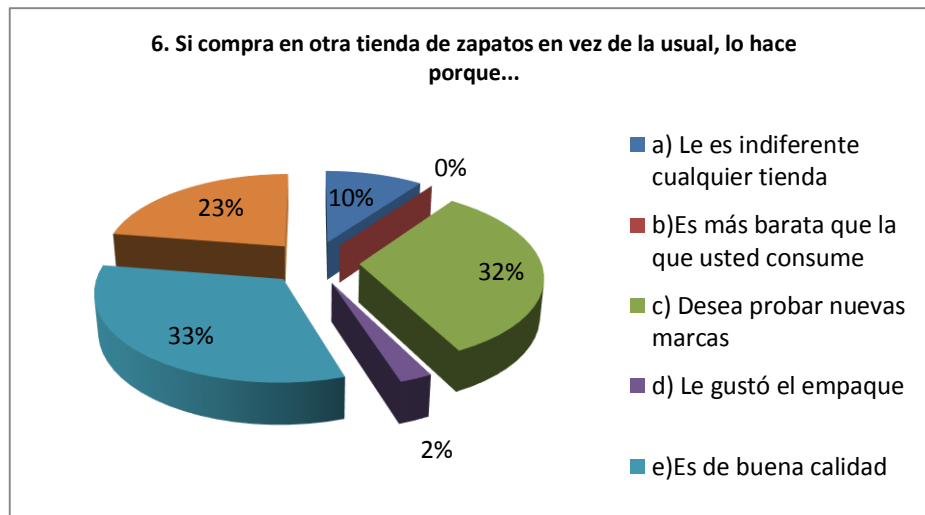
Esta pregunta permite identificar cuan satisfecho está el cliente en cuanto a la compra realizada, lo que se puede anotar es que sumando los valores a y b, se obtiene un resultado en el que más del 75% de los visitantes encontró el producto que necesitaba frente a una minoría de apenas el 15% que no lo logró por no encontrar sus tallas o los colores en el calzado que estaba buscando.



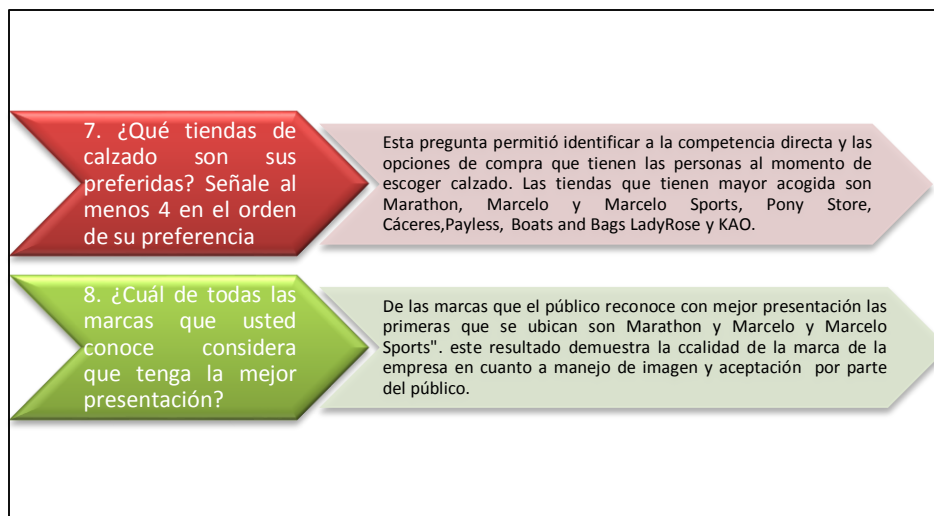
Esta pregunta está encaminada a conocer cuán fieles son los clientes de “Marcelo y Marcelo Sports”. Lo que se puede apreciar es que la mayoría de personas encuestadas va a volver al local. Únicamente un 5% de los encuestados señalan que es poco probable que regresen. Por lo tanto se puede decir que la tienda tiene un grupo de clientes que acuden a la tienda de forma permanente.



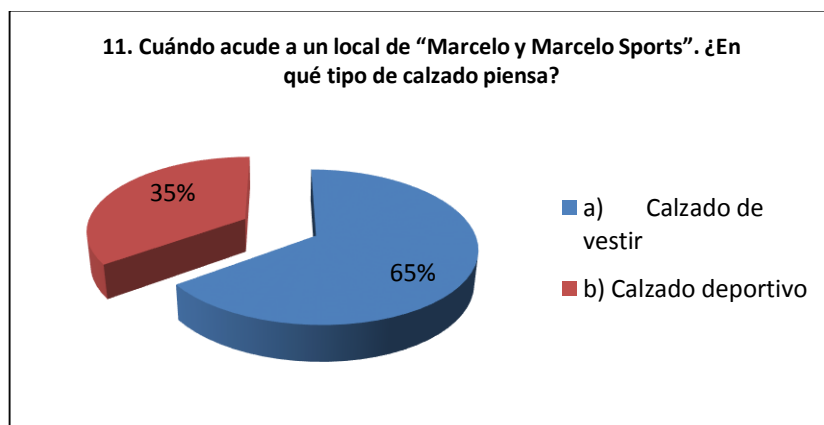
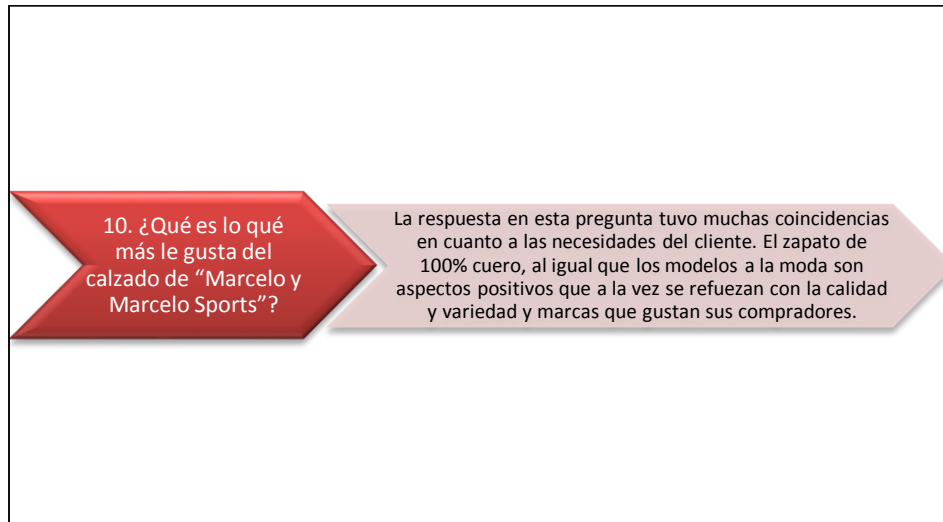
Más de la mitad de los encuestados es cliente permanente de la tienda. En esta pregunta es importante anotar que hubo confusión por parte de los encuestados en cuanto a la frecuencia de sus compras. Hay personas que compran calzado entre dos y tres veces al año y hay personas que comprar una vez al año y se vieron identificados en las tres opciones de respuesta. En todo caso se debe considerar la respuesta b, en donde los compradores se identifican como compradores permanentes de la tienda.



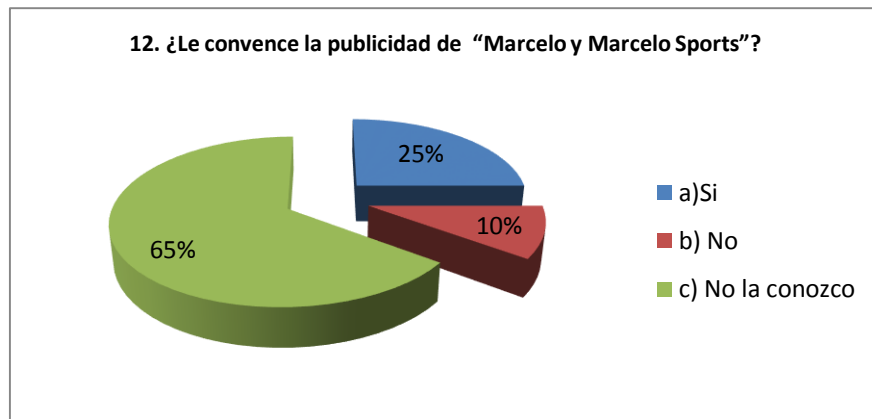
Esta pregunta está encaminada a conocer la fidelidad de los clientes en cuanto a las necesidades que puedan tener. Considerando preguntas anteriores, tenemos un alto nivel de clientela quien está satisfecha con su compra pero en el caso que vayan a otro local el 90% lo hará porque desea probar nuevas marcas de calidad y otras razones como el buen precio.



Esta pregunta permitió identificar el target de la tienda, es decir, quién compra en “Marcelo y Marcelo Sports”. En este caso la respuesta con mayor puntaje fue b, seguido de a, si observamos los valores se puede decir que más de la mitad de las personas que van a la tienda se inclinan por un zapato de calidad pero de precio accesible, esta observación se puede apreciar con los precios que busca la gente para realizar su compra.



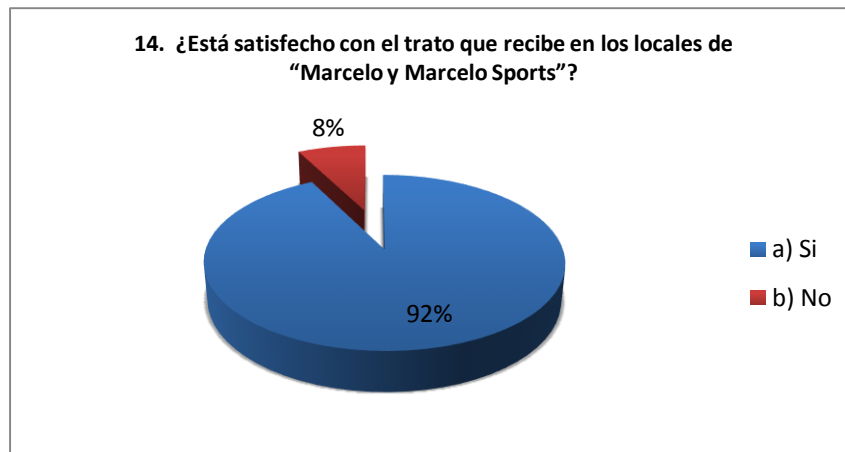
La mayor parte de personas que identifica el calzado de la tienda lo hace como un sitio para comprar zapatos casuales. Pese a ello esta lectura debe reconocer que un porcentaje bastante elevado ve a “Marcelo y Marcelo Sports” como un lugar en el que se puede encontrar una variedad de zapato deportivo pese a la competencia que hace Marathon en las inmediaciones de los locales en los centros comerciales.



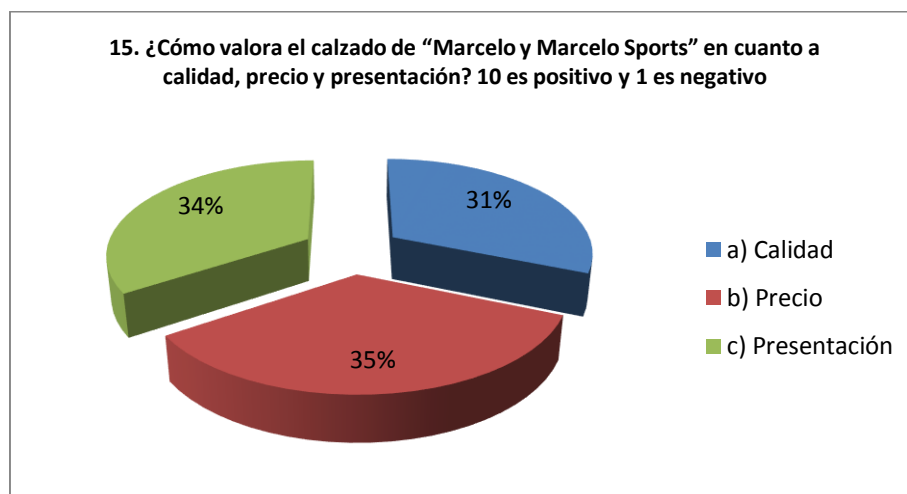
Aunque la tienda esta posesionada este cuadro identifica el gran problema que tiene “Marcelo y Marcelo Sports”, pues a pesar de ser un sitio reconocido e invertir en publicidad se puede decir que la publicidad no esta siendo bien manejada y que el dinero que se invierte resulta un gasto pues el 75% de los encuestados desconoce la publicidad de la tienda, siendo un punto débil frente a sus competidores que tienen una acción de maketing permanente.



Este número permite conocer cuan posicionada está la imagen de la tienda. Por lo que se aprecia en el gráfico, más de la mitad de personas encuestadas identifica la marca “Marcelo y Marcelo Sports” frente a apenas un 28% que a pesar de visitar la tienda no sabe bien como identificarla.



La mayor parte de las personas que entraron en los locales de la cadena “Marcelo y Marcelo Sports”, se sintieron satisfechas con el trato ofrecido por las vendedoras, mientras apenas un 8% se quejó. La observación más recurrente tiene que ver con la agilidad en la atención a los clientes. El problema es que hay momentos en los que la tienda se llena y el número de vendedoras no es suficiente para quienes entran en la tienda.



Esta última pregunta estuvo enfocada a identificar cual era la característica más fuerte del calzado de la tienda, los resultados son positivos ya que los resultados se fragmentaron en partes casi iguales, con lo cual se puede determinar que “Marcelo y Marcelo Sports” tiene más de una fortaleza reconocida por su clientela.

Con los resultados obtenidos en las encuestas es necesario llenar una última matriz que identifique las ideas fuerzas obtenidas en cada pregunta y hacer un acercamiento a las directrices del plan de comunicación.

3.3.4.1. Conclusiones de las encuestas externas

El calzado de “Marcelo y Marcelo Sports” está dirigido a las familias de clase media, donde hombres, mujeres y niños pueden satisfacer su necesidad de un zapato con estilo y calidad, a esto se suma su oferta de accesorios que complementan el vestir de sus clientes.

La tienda de calzado posee un cliente permanente que motiva su compra por la calidad del zapato de 100% cuero, la variedad y la diversidad de los modelos pero este cliente también es seguidor de otra tienda Marathon Sports.

“Marcelo y Marcelo Sports” al estar ubicado en los centros comerciales más grandes de Quito, se enfrenta a un alto nivel de competencia. Los locales de calzado que están cerca a sus instalaciones son Marathon, Pony Store, Cáceres, Lady Rose y Kao. Todos apuntan a un target similar, clase media y media alta con ingresos permanentes.

E N C U E S T A – E X T E R N A

La información que entregue es de uso académico, su información será usada de forma confidencial.

Edad:**Género:** M F

Le pedimos que responda de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las preguntas del cuestionario.

1. ¿Es la primera vez que visita nuestro local?

a) Sí b) No

2. ¿Cuál es el principal motivo por el que visitó el sitio?

a) Zapatos de vestir b) Zapatos deportivos c) Accesorios

3. ¿Encontró lo que necesitaba en la tienda?

a) Sí, todo b) Sí, en parte c) No, nada
Si no encontró nada, qué tipo de producto estaba buscando
.....

4. ¿Cuál es la probabilidad de que visite nuevamente el local?

a) Muy probable b) Probable c) Poco Probable
d) Nunca
Por qué

5. ¿Con qué frecuencia compra en “Marcelo y Marcelo Sports”?

a) Casi nunca b) Frecuentemente c) Siempre lo hago

6. Si compra en otra tienda de zapatos en vez de la usual, lo hace porque...

a) Le es indiferente cualquier tienda
b) Es más barata que la que usted consume
c) Desea probar nuevas marcas
d) Le gustó el empaque
e) Es de buena calidad
f) Otras razones

7. ¿Qué tiendas de calzado son sus preferidas? Señale al menos 4 en el orden de su preferencia

.....

8. ¿Cuál de todas las marcas que usted conoce considera que tenga la mejor presentación?

Por qué.....

9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un par de zapatos de la tienda?

- a) 30-60 b) 61-90 c) 91-120 d) 121-150

10. ¿Qué es lo que más le gusta del calzado de “Marcelo y Marcelo Sports”?

.....

11. Cuando acude a un local de “Marcelo y Marcelo Sports”. ¿En qué tipo de calzado piensa?

- a) Calzado de vestir b) Calzado deportivo

12. ¿Le convence la publicidad de “Marcelo y Marcelo Sports”?

- a) Si b) No c) No la conozco

Por qué.....

13. Sin ver el logo. Es usted capaz de hacer una descripción del logo de “Marcelo y Marcelo Sports”

- a) Si b) No

14. ¿Está satisfecho con el trato que recibe en los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”?

- a) Si b) No

Por

qué.....

15. ¿Cómo valora el calzado de “Marcelo y Marcelo Sports” en cuanto a calidad, precio y presentación? 10 es positivo y 1 es negativo

- Calidad b) Precio c) Presentación

3.4. Antecedentes generales de la empresa.

3.4.1. Marcelo y Marcelo Sports

Marcelo, es una empresa dedicada a la venta de calzado nacional y de importación. Hace alrededor de 37 años, Marcelo Totoy, abre su primer local “Creaciones Marcelo”, ubicado en la calle Mejía y Venezuela en el centro de Quito.

La gran demanda de calzado de “Creaciones Marcelo” permite la apertura de su segundo local, teniendo gran acogida en la ciudad de Quito. El trabajo y la garantía de un buen producto han hecho que al 2012 “Marcelo” dé apertura a diecisiete locales en la ciudad de Quito y uno en Guayaquil ubicados en los principales centros comerciales de la urbe.

Luego de casi 30 años de trabajo “Marcelo” realiza una fusión con otra línea de calzado, “Marcelo Sports”, línea exclusiva para deportistas, con lo cual amplía su oferta de calzado casual y deportivo para sus clientes.

3.4.2. Marco legal

La empresa, está inscrita como una Sociedad Anónima Arcaword S.A, posee todos los requisitos legales para su funcionamiento, como son: patente de comercio, número de identificación tributaria emisión de facturas, entre otros. Su naturaleza es comercial y venta de calzado.

3.4.3. Visión, misión y objetivos

En cuanto a toda estructura organizacional, “Marcelo y Marcelo Sports” carece de un direccionamiento estratégico formal, toda la gestión realizada por la empresa está basada en un proceso práctico de acciones acertadas que ha permitido el crecimiento de la empresa.

Luego de una entrevista realizada al Presidente de la empresa se obtuvo información que permite tener una idea básica sobre la filosofía empresarial que direcciona toda acción que de la empresa.

La gestión de la empresa esta direccionada por el Economista Marcelo Totoy, quien ha estado al mando de la compañía por treinta y siete años. En este proceso sus clientes y colaboradores han sido parte del crecimiento de “Marcelo y Marcelo Sports”, en medida de su compromiso y cumplimiento de labores.

Aunque la visión de la empresa no está definida en papel, toda la gestión ha estado encaminada a posesionarse como una empresa líder en venta de calzado, competitiva en el mercado, siguiendo los estándares de calidad, siempre a la vanguardia y las tendencias internacionales de la moda.

La misión de la empresa es cambiar conforme a las necesidades de su público, ofreciendo productos de vanguardia, ajustado a las necesidades de los jóvenes y adultos que son fieles a la marca y a la tradición de “Marcelo y Marcelo Sports”.

3.4.4. Organigrama

La empresa no tiene un organigrama oficial, pero luego de una entrevista realizada a uno de los jefes más antiguos de la organización se pudo identificar departamentos a breves rasgos, sin embargo, todavía no se cuenta con una definición sólida ya que la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración y definición de procesos. Pese a ello que se pudo identificar las áreas de contabilidad, finanzas, sistemas, bodega, comercialización, compras, recursos humanos, facturadoras, vendedoras.

3.4.5. Adquisición de Mercadería

“Marcelo y Marcelo Sports” no compra materia prima, ni realiza su propio zapato sino que vende un producto terminado sin necesidad de intermediarios sino de forma directa a los consumidores en los diferentes centros comerciales.

El zapato que está en las vitrinas de “Marcelo y Marcelo Sports” se lo adquiere en ferias internacionales que responden a las tendencias de la moda. El criterio en la selección de las marcas y tipos de zapatos depende de las necesidades del mercado ecuatoriano. El Economista Marcelo Totoy asiste de forma permanente a ferias de calzado, en donde obtiene el producto que saldrá a la venta.

En el mundo hay dos temporadas en las que se adquiere el producto, estas fechas son enero- febrero en donde se compra un lote de zapatos para los seis primeros meses del año y posteriormente se realiza otra adquisición, en julio- agosto para lo que resta del año.

El calzado internacional proviene de Panamá, con zapatos para deportistas; Colombia y Perú, se destacan por el calzado formal; Brasil, calzado exclusivo de mujer, además se importa calzado de China pero únicamente bajo pedido.

Estos países marcan tendencias de moda en calzado para hombre, mujer y niños, por lo que es importante tenerlos en las vitrinas de los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”. A esto se suma el compromiso con la industria nacional que ha permitido exponer calzado ecuatoriano en las vitrinas de todos los locales de la cadena. Ambato, Cuenca y Guayaquil son sus mayores proveedores.

La compra de zapato nacional se convierte en un aporte para la industria ecuatoriana además de ser un estímulo para los productores que cada vez compiten con los productos importados que se exhiben en los centros comerciales.

3.4.6. Manejo de Publicidad

La publicidad es manejada por una empresa externa, pero guiada por el dueño de “Marcelo y Marcelo Sports”, quien se reúne con los creativos para diseñar la publicidad que se manejará en las diferentes temporadas. Las épocas que registran mayor nivel de ventas son navidad, ingreso a clases, día de la madre y día del padre.

La mayor inversión en cuanto a publicidad es el pauta de radio, la empresa pauta en cuatro radios dos enfocadas a la gente joven y otras dos radios que escucha la gente adulta y que gusta de los deportes es por ello que trabajan en: Los 40 Principales, Radio Disney, Radio Democracia y La Deportiva. Con esta estrategia se pretende atraer a los jóvenes adultos y a la gente que le gusta estar a la moda.

En cuanto a la publicidad, en material impreso cada uno de los locales tiene banners y publicidad de la empresa. Todo el material es uniforme en cuanto a colores, modelos, imágenes y ubicación, todo conforme a los objetivos empresariales. La empresa cuenta con una variedad de tríptico, dípticos y hojas volantes que son distribuidas en todos los locales. Como extensión del material impreso están las gigantografías ubicadas junto a las vitrinas en donde se expone el calzado.

La tienda acepta dos tipos de pagos, en efectivo y pago a crédito con todo tipo de tarjeta, es así que parte de la publicidad de “Marcelo y Marcelo Sports” es distribuida en los estados de cuenta que mensualmente entrega el banco a cada uno de sus deudores.

Parte de la publicidad ha sido auspiciar eventos como “Reina de Quito”, “Reina de Ecuador”. La empresa es 100% quiteña, colabora desde hace 30 años en este tipo de eventos. A esto se suma la ayuda económica al Patronato San José.

En cuanto a las características de la publicidad “Marcelo y Marcelo Sports” ha ido transformando su imagen para que responda a las tendencias de la moda. En estos treinta y siete años de trabajo la empresa ha tenido alrededor de ocho logos, la publicidad de la tienda refleja los cambios que ha tenido su imagen, de elegante y casual a refrescante, juvenil, nuevo, alocado y listo para asumir retos.

3.4.7. Público externo

Los clientes que tienen “Marcelo y Marcelo Sports”, son personas de clase media alta, hombres, mujeres y niños que buscan un calzado cómodo, duradero y accesible a sus ingresos. Es por ello que la oferta de calzado presenta zapatos del tipo casual, deportivo y escolar.

“Marcelo y Marcelo Sports” tiene dos líneas de calzado, formal y deportiva, todas las importaciones y compras nacionales se realizan conforme a las tendencias de la moda, cada año las líneas cambian y modifican. En las tiendas se presenta un producto a la moda, tratando de adaptar la moda a la sociedad que consume en el país.

3.4.8. Público interno

El personal de la cadena “Marcelo y Marcelo Sports” es uno de los clientes a los que apunta la empresa. Desde la Presidencia y Gerencia Interna han establecido formas integración que motiven al personal a trabajar en busca de la excelencia empresarial.

La empresa cuenta con un equipo de ventas conformado por 87 mujeres y 3 hombres, ellos poseen tres uniformes, el uno es una camiseta polo azul eléctrico con el logo de la empresa, el otro uniforme consta de una camiseta de color violeta y el tercer uniforme es una blusa de color azul eléctrico, las tres camisetas se usan con un pantalón azul marino y zapatos negros, con ello crean una imagen uniforme para sus clientes.

La toma de decisiones con respecto a tema de ventas es compartida, por tanto la oportunidad de discusión es permanente. Presidente, Gerente y Jefas de local planean acciones conjuntas para el beneficio de los locales y la empresa.

Los incentivos por el cumplimiento de logros son permanentes. En el área administrativa y ventas el cumplimiento de metas es premiado con un incentivo económico reflejado en los sueldos. A esto también se suma el tema de capacitación, todos los colaboradores de “Marcelo y Marcelo Sports” son sujetos de preparación acorde a las áreas de trabajo en las que se desenvuelven.

En general los colaboradores tienen un alto nivel de compromiso con la empresa. Cada una de las personas reconoce la importancia su trabajo en cada una de las áreas

3.4.9. Descripción de producto

El calzado de la tienda se maneja con porcentajes el 80% es zapato internacional de marcas reconocidas a nivel mundial y el 20% es zapato nacional. La característica principal es que todo el calzado es 100% cuero, lo que suma calidad al producto.

En los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”, se pueden encontrar marcas como, RBK, Fila, Vans, Dockers, Levis, M T usa, Etnies, Energie, 90, Cravo Canela, D Vitorio, Noa, West Coast, K swiss, Op. Todas reconocidas a nivel mundial y con un solo distribuidor en Ecuador, “Marcelo”.

La diversidad de los productos que exhibe la tienda es una de sus mayores fortalezas. Sus clientes acuden a la tienda en busca de un producto que sabe que pueden encontrarlo en “Marcelo y Marcelo Sports” y no en otro lugar.

Los zapatos de la cadena de calzado son importados de las pasarelas más importantes del mundo, esto asegura a cada uno de los clientes un modelo único ajustado a las tendencias de la moda y cómodo para todas las edades.

3.4.10. Competencia

El sistema económico en el que se desarrollan las actividades de la empresa hace que cada una de las tiendas renueve constantemente sus estrategias en el mercado, esto con el fin de captar la fidelidad de sus compradores.

La captación de clientes y superación de la competencia consiste en una réplica de estrategias aplicadas por grandes cadenas de mercado, es decir, no ven la competencia directa tampoco se preparan para superarlos sino que “Marcelo y Marcelo Sports” tiene como principio básico, hacer bien su trabajo tal como lo hacen las grandes empresas.

3.4.11. Identidad corporativa de la empresa



El logo de la empresa al igual que se publicidad han ido cambiando y evolucionando con el mundo. Cada vez la imagen de la tienda es más moderna y competitiva en el mercado.

Actualmente el logo de la empresa está compuesto por un fondo de color azul marino, en el medio se ubica el nombre de la empresa en color blanco, con un detalle de color rojo en la letra “A” en el

caso de “Marcelo” y un detalle de color verde en el caso de “Marcelo Sports”. El logo de la empresa está presente en toda la publicidad gráfica y en la papelería que utiliza la empresa.

Todos los locales de “Marcelo y Marcelo Sports” responden a una lógica de ubicación. El calzado de los locales se ubica bajo cuatro lógicas, en primer lugar por género, luego por tallas y finalmente por mercancía nueva y mercancía de oferta. Es así que toda la local cuenta con pequeños stands en donde se exhiben la mayor parte de modelos que tiene la tienda.

Las paredes de todos los locales poseen los colores de la empresa, azul y verde que promueven la identificación del local por parte de los compradores de la tienda.

La dirección de “Marcelo y Marcelo Sports” trabaja de manera práctica, por lo que no existe un manual de procedimientos, pero pese a ello, luego de las entrevistas y encuestas aplicadas se ha determinado que en cuanto a motivación y crecimiento profesional el personal dentro de la empresa no conoce muy bien la gestión conjunta de la empresa, más no la individual.

3.4.12. Comercialización

“Marcelo y Marcelo Sports” al no contar con un departamento de Marketing realiza su trabajo de manera práctica, en el que el proceso de distribución está direccionado bajo el criterio de necesidad, es así que trimestralmente se realizan reuniones en las que las jefes de local exponen la situación de ventas en los centros comerciales identificando las necesidades de sus clientes para determinar el producto que llenará sus vitrinas.

Sus locales están distribuidos en las dos ciudades más grandes del país, así diecisiete sucursales en la ciudad de Quito: CC el Bosque local 226, CCI, CCNU, CC El Recreo local J35, CC El Condado, CC Atahualpa, CC El Aeropuerto, CC Plaza del Valle, CC Cumbaya, Quicentro Sur, Ventura Mall, Mejía y Venezuela, Guayaquil y Olmedo, CC El Bosque locales 1-2, CC El Recreo local F-15, River Mall, CC Plaza Mayor en la ciudad de Guayaquil.

Los locales que mayor venta registran están ubicados en CCI, CC El Bosque, CC El Recreo, CC Quicentro Sur y CC Condado por lo que compite con varias marcas de calzado que se ubican cerca de sus locales Marathon Sports, Payless, Cáceres, Buestán, Rose, Pony, son sus mayores rivales en el mercado ya que apuntan al mismo target.

Cada local tiene un nivel de compras y ventas diferentes por lo que las jefes de local se reúnen una vez por semana para definir asuntos de interés, entre ellos identificar sus necesidades en cuanto a

mercadería de este modo se hace un intercambio del producto a nivel interno, así las necesidades de un local pueden ser satisfechas por otro local con mercadería que no se vende.

Uno de los elementos estratégicos que le ha permitido crecer comercialmente es que la tienda está ubicada en los centros comerciales más grandes, esto posibilita la identificación de la tienda y facilita la compra del producto por parte de sus clientes.

3.5. Análisis FODA

La base del análisis que facilita esta herramienta, aplicada a la generación de estrategias organizacionales exitosas, está dada por la combinatoria entre la consideración complementaria entre las dimensiones:

- ▶ Interna: representada por las fortalezas y debilidades;
- ▶ Externa: representada por las oportunidades y amenazas.

Fortalezas

- ▶ Cuenta con un grupo de profesionales que revelan los conflictos a nivel interno.
- ▶ Existe un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa, lo cual favorece la difusión de la cultura de la empresa.
- ▶ Volumen de venta.
- ▶ Infraestructura propia, moderna y amplia.
- ▶ Variedad en la oferta de productos (Calzado casual, deportivo para hombres y mujeres)
- ▶ Importador directo de las mercancías traídas de otros países.
- ▶ Pago puntual de la mensualidad al talento humano.
- ▶ Descuento de un 25% de descuento para sus colaboradores.
- ▶ Pago de horas extras a los colaboradores.
- ▶ Es la única tienda nacional que asiste a ferias internacionales de moda y calzado.
- ▶ El producto es de 100% cuero.

Oportunidades

- ▶ Programas de beneficios para sus colaboradores.
- ▶ Marca tradicional reconocida por sus 37 años en el mercado.
- ▶ La moda como una industria creciente en el mercado.
- ▶ Las marcas del producto que ofrece son reconocidas a nivel mundial
- ▶ Ubicación estratégica de los locales en todos los centros comerciales.

- ▶ Participación en ferias de calzado.

Debilidades

- ▶ Estructura vertical de la organización
- ▶ No todo el personal reconoce los beneficios que la empresa le ofrece.
- ▶ Desorganización de la cultura empresarial.
- ▶ Existe un solo medio de comunicación formal dentro de la empresa.

Amenazas

- ▶ Incertidumbre en cuanto al incremento de aranceles para las importaciones.
- ▶ Publicidad desconocida por sus clientes.
- ▶ Empresas internacionales que ingresan al mercado ecuatoriano.
- ▶ Precios similares en los productos de la competencia.

3.5.1. Priorización del FODA

Esta etapa es importante en el desarrollo del plan de comunicacional, ya que me permitirá identificar las prioridades o puntos en los que se debe estar focalizado mi trabajo.

Luego de la priorización es necesario establecer todas las relaciones posibles entre, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades obtenidas en el diagnóstico de la empresa.

| MATRIZ FODA | | | |
|-------------|---|-------------|---|
| FORTALEZAS | | DEBILIDADES | |
| F1 | El producto de es de 100% cuero. | D1 | Desorganización de la cultura empresarial. |
| F2 | Variedad en la oferta de productos (Calzado casual, deportivo para hombres y mujeres) | D2 | Existe un solo medio de comunicación formal dentro de la empresa. |
| F3 | Infraestructura propia, moderna y amplia. | D3 | Estructura vertical de la organización |
| F4 | Importador directo de las mercancías traídas de otros países. | D4 | No todo el personal reconoce los beneficios que la empresa le ofrece. |
| F5 | Es la única tienda nacional que asiste a ferias internacionales de moda y calzado. | | |
| F6 | Descuento de un 25% de descuento para sus colaboradores. | | |
| F7 | Pago puntual de la mensualidad al talento humano. | | |
| F8 | Pago de horas extras a los colaboradores. Volumen de venta | | |

| | | | |
|----------------------|---|-----------------|---|
| F9 | Existe un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa, lo cual favorece la difusión de la cultura de la empresa. | | |
| F10 | Cuenta con un grupo de profesionales calificados para desempeñar sus labores de la mejor manera. | | |
| OPORTUNIDADES | | AMENAZAS | |
| O1 | Marca tradicional reconocida por sus 37 años en el mercado. | A1 | Empresas internacionales que ingresan al mercado ecuatoriano. |
| O2 | La moda como una industria creciente en el mercado. | A2 | Precios similares en los productos de la competencia. |
| O3 | Las marcas del producto que ofrece son reconocidas a nivel mundial. | A3 | Publicidad desconocida por sus clientes. |
| O4 | Ubicación estratégica de los locales en todos los centros comerciales. | A4 | Incertidumbre en cuanto al incremento de aranceles para las importaciones |
| O5 | Participación en ferias de calzado. | | |
| O6 | Programas de beneficios para sus colaboradores. | | |

3.5.2. Matriz FODA

| <div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div> | FORTALEZAS (F) | DEBILIDADES (D) |
|---|---|--|
| | <p>El producto de es de 100% cuero.</p> <p>Variedad en la oferta de productos (Calzado casual, deportivo para hombres y mujeres)</p> <p>Infraestructura propia, moderna y amplia.</p> <p>Importador directo de las mercancías traídas de otros países.</p> <p>Es la única tienda nacional que asiste a ferias internacionales de moda y calzado.</p> <p>Descuento de un 25% de descuento para sus colaboradores.</p> <p>Pago puntual de la mensualidad al talento humano.</p> <p>Pago de horas extras a los colaboradores.</p> <p>Volumen de venta</p> <p>Existe un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa, lo cual favorece la difusión de la cultura de la empresa.</p> <p>Cuenta con un grupo de profesionales calificados para desempeñar sus labores de la mejor manera.</p> | <p>Desorganización de la cultura empresarial.</p> <p>Existe un solo medio de comunicación formal dentro de la empresa.</p> <p>Estructura vertical de la organización</p> <p>No todo el personal reconoce los beneficios que la empresa le ofrece.</p> |
| OPORTUNIDADES (O) | CRUCE (FO) | CRUCE (DO) |
| <p>Marca tradicional reconocida por sus 37 años en el mercado.</p> <p>La moda como una industria creciente en el mercado. Las marcas del producto que ofrece son reconocidas a nivel mundial</p> <p>Ubicación estrategia de los locales en todos los centros comerciales.</p> <p>Participación en ferias de calzado.</p> <p>Programas de beneficios para sus colaboradores.</p> | <p>Fortalecimiento de la marca de la tienda aprovechando la Web 2.0 para visualizar los productos en venta.</p> <p>Difusión la imagen corporativa de la empresa a través de un mensaje de tradición, calidad, variedad y moda.</p> | <p>Difusión de mensajes corporativos para los clientes y personal de la empresa</p> <p>Desarrollo y potencialización de herramientas de comunicación tanto interna como externa de la empresa.</p> <p>Fortalecimiento de la comunicación interna como un pilar estratégico para desarrollar una marca interna, con ello se pretende ganar la confianza y la preocupación por el bienestar con a aplicación de un programa de responsabilidad social corporativa.</p> |
| AMENAZAS (A) | CRUCE (FA) | CRUCE (DA) |
| <p>Empresas internacionales que ingresan al mercado ecuatoriano.</p> <p>Precios similares en los productos de la competencia.</p> <p>Publicidad desconocida por sus clientes.</p> <p>Incertidumbre en cuanto al incremento de aranceles para las importaciones</p> | <p>La comunicación tanto interna como externa debe estar siempre a la vanguardia siendo, moderna y creativa en cada momento</p> <p>Si los precios similares, se debe buscar otra característica favorezca la imagen de los productos y difundirla en los medios.</p> <p>Creación de un mensaje claro y sencillo de manera que se posicione en la mente de los compradores.</p> <p>Planificación a corto y mediano plazo con el fin de no tomar decisiones dañinas para la empresa.</p> | <p>Sostener el tiempo y cantidad de anuncios y promociones publicitarias tendentes a lograr una mejor posición en la mente de los consumidores</p> |

3.6. Conclusiones

Los resultados obtenidos demuestran que Marcelo y Marcelo Sports no tiene un plan de comunicación, que le permita desarrollar su gestión comunicacional de manera más organizada basándose en metas. Es necesario que se desarrollen circuitos de comunicación creando un espacio común donde cada persona se sienta representada, incluida, y tenga ganas de seguir perteneciendo a esa empresa.

La empresa ha caminado con un objetivo claro, “ser líder en el mercado”, nunca desarrolló una filosofía empresarial formal que guíe de manera íntegra a los colaboradores y compradores de la tienda. Pese a ello han aprovechado la moda para crear un vínculo ente estos dos públicos que ha le ha ser reconocido en el mercado.

Uno de los aspectos básicos en los que se basa la gestión de Marcelo y Marcelo Sports es el desarrollo de estrategias “camino al andar”, esto según el Presidente de la empresa el motivo principal es el mercado cambiante en el que se desarrolla la empresa.

En general Marcelo y Marcelo Sports cumple con un estándar en todos sus locales, en la parte de infraestructura no tiene mayores problemas que en verdad afecten su gestión, sin embargo uno de los problemas que más llamó la atención es que las vendedoras no tienen un acercamiento oportuno y adecuado a los clientes, pese a que existe un gran número de vendedoras, hay total desorganización, este hecho que inoportuna a quienes visitan el local, esta es una situación que se repitió en la mayoría de locales.

La relación que existe es netamente comercial cuando el tiempo actual lo que exige es que las empresas ofrezcan un ambiente de bienestar y compromiso entre colaboradores y empresarios, en otras palabras nadie se ha puesto la camiseta de la empresa.

En consecuencia Marcelo necesita ampliar y modernizar su gestión comunicacional en todos los niveles, niveles, sin un talento humano competente y comprometido difícilmente podrá transmitir un mensaje verdadero y confiable a sus clientes, principal público de la empresa.

CAPITULO IV

EJECUCIÓN PRÁCTICA DE UN PLAN

4.1. Propuesta de Filosofía Empresarial

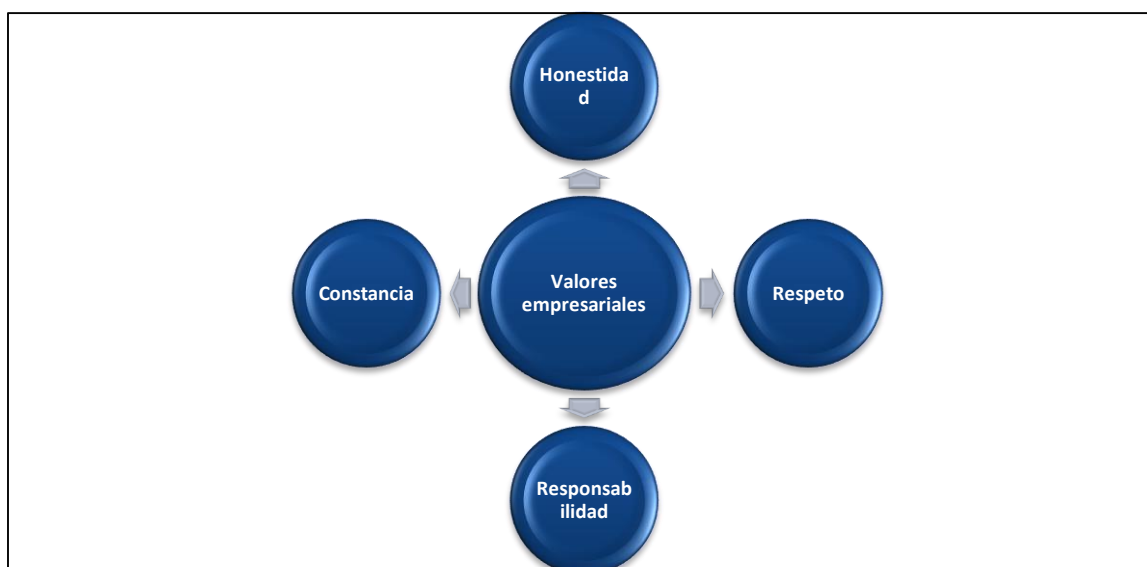
| Filosofía |
|---|
| El trabajo de “Marcelo y Marcelo Sports” se basa en la Calidad Total resaltando el Trabajo en Equipo y un Espíritu Emprendedor. Compartiendo con su capital humano un compromiso excepcional para la satisfacción del cliente, nuestra gente hace la diferencia aprendiendo, aportando y operando de manera sinérgica con “Marcelo y Marcelo Sports”. |

| Visión |
|---|
| Ser el establecimiento líder del mercado ecuatoriano en la venta de calzado nacional e internacional con perspectivas de crecimiento a nivel latinoamericano. |

| Misión |
|---|
| Ofrecer un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad y servicios conforme a las necesidades del consumidor. |

| Política |
|---|
| Difusión la imagen corporativa de la empresa a través de un mensaje que afiance la tradición, calidad, variedad y moda que potencialice las de herramientas de comunicación tanto interna como externa de la empresa. Toda su gestión debe estar apegada a los temas de, planificación a corto y mediano plazo con el fin de no tomar decisiones dañinas para la empresa favoreciendo la gestión de responsabilidad social corporativa de la empresa. |

Valores



► Honestidad

Nuestra empresa considera a la verdad como su máxima expresión. Los principios de “Marcelo y Marcelo Sports” se expresan con coherencia y sinceridad de acuerdo con los lineamientos estratégicos de la empresa.

► Constancia

Hacemos un esfuerzo continuo y permanente para cumplir con las metas y objetivos de la empresa.

► Respeto

Nuestra empresa mantiene un trato igualitario hacia todo su personal, proveedores de servicio y medio ambiente, valorando sus intereses y necesidades.

► Responsabilidad

Asumimos un compromiso solidario con todos nuestros públicos considerando a nuestros clientes como beneficiarios de un buen calzado.

Nuestra empresa

Somos una empresa dedicada a la venta de calzado nacional y de importación. Hace alrededor de 37 años, abrimos nuestro primer local “Creaciones Marcelo”, ubicado en la calle Mejía y Venezuela en el centro de la ciudad de Quito.

El trabajo y la garantía de un buen producto han hecho que al 2012 estemos presentes en diecisiete locales en la ciudad de Quito y uno en Guayaquil ubicados en los principales centros comerciales de la urbe.

Luego de casi 30 años de trabajo realizamos una fusión con otra línea de calzado, “Marcelo Sports”, línea exclusiva para deportistas, con lo cual ampliamos nuestra oferta de calzado casual y deportivo para nuestros clientes.

Actualmente “Marcelo y Marcelo Sports” ofrece un producto para hombres, mujeres y niños, un calzado con estilo y calidad, con una oferta de accesorios que complementan el vestir y el buen vestir de nuestros clientes.

Al presente nuestra empresa está posicionada en el mercado nacional, por lo que nuestros esfuerzos están enfocados en mantener los estándares de calidad e innovación permanente que nos permitan crecer más que otras tiendas de calzado.

Objetivos empresariales

Objetivo general

- ▶ Ser una empresa reconocida a nivel nacional como una nueva alternativa de calzado con un concepto único, diseños innovadores, precios exequibles y un servicio de calidad.

Objetivos Específicos

- ▶ Poseer un stock de calzado moderno con la compra permanente de productos en ferias de moda para satisfacción de las necesidades del cliente.
- ▶ Ofrecer un producto que cumpla con los más altos estándares de calidad mediante la compra de marcas reconocidas en el mercado para que el cliente se sienta satisfecho con su compra.
- ▶ Contar con el personal capacitado, calificado en ventas que oriente la búsqueda y la compra de un producto que satisfaga las necesidades del cliente.
- ▶ Innovar la imagen corporativa de Marcelo y Marcelo Sports de forma permanente ofreciendo una idea de empresa, refrescante y vanguardista a sus clientes.

4.2. Propuesta de Plan de Comunicación para la Empresa “Marcelo y Marcelo Sports”

4.2.1. Justificación

La comunicación es un elemento indispensable para el desarrollo de las empresas y su constitución a nivel de mercado. Marcelo y Marcelo Sports al ser una empresa comercial reconocida, necesita un sistema de planificación que le permita cumplir sus objetivos en el desarrollo empresarial.

Luego del análisis realizado, el siguiente paso consiste en la elaboración de una propuesta plan estratégico de comunicación enfocado en el tema de imagen corporativa tanto para públicos internos como externos. Después de realizar la propuesta de filosofía empresarial y establecer los objetivos generales y específicos, en mi plan tomaré en consideración el cuarto objetivo que tiene que ver directamente con la comunicación.

Para la elaboración del plan se tomaron en cuenta algunos lineamientos estratégicos que se obtuvieron luego del análisis de los datos obtenidos con las herramientas de investigación. Este plan es importante para la empresa en cuanto permitirá desarrollar procesos que promuevan las relaciones de comunicación entre los públicos de la empresa y que generen nuevos espacios de difusión de un mensaje único en beneficio de Marcelo y Marcelo Sports.

Ante ello se aplicará un plan de comunicación que cree canales oficiales de conformación y permita el acercamiento entre los administrativos, colaboradores y directivos que existen en la empresa, su finalidad es mejorar el clima laboral, mantener informado al colaborador de sus beneficios, derechos y responsabilidades, generando sentido de pertenencia con la empresa y un desempeño óptimo en las actividades laborales.

4.2.2. Objetivo General

Fortalecer la imagen corporativa de la empresa a través de un plan de comunicación que integre a todos los públicos bajo un concepto único de cultura corporativa

Objetivos específicos

- ▶ Potenciar la participación en actividades que permitan desarrollar las destrezas de liderazgo, igualdad e implicación dentro de la empresa en búsqueda de la mejora integral de Marcelo y Marcelo Sports.
- ▶ Capacitar al talento humano en la empresa para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica desarrollada con eficiencia.
- ▶ Innovar de forma permanente la imagen corporativa de la empresa otorgándole mayor notoriedad y prestigio del que actualmente posee.

- Fortalecer la publicidad en los diferentes medios de comunicación de forma estratégica para el posicionamiento de la imagen corporativa de la empresa

4.2.3. Visión

- Posicionar la imagen de Marcelo y Marcelo Sports en el mercado ecuatoriano como la mejor tienda de calzado formal y deportivo.

4.2.4. Misión

- Mejorar las políticas de comunicación internas y externas con el fin de integrar bajo una misma filosofía empresarial a todos los públicos que están involucrados en la gestión de la empresa

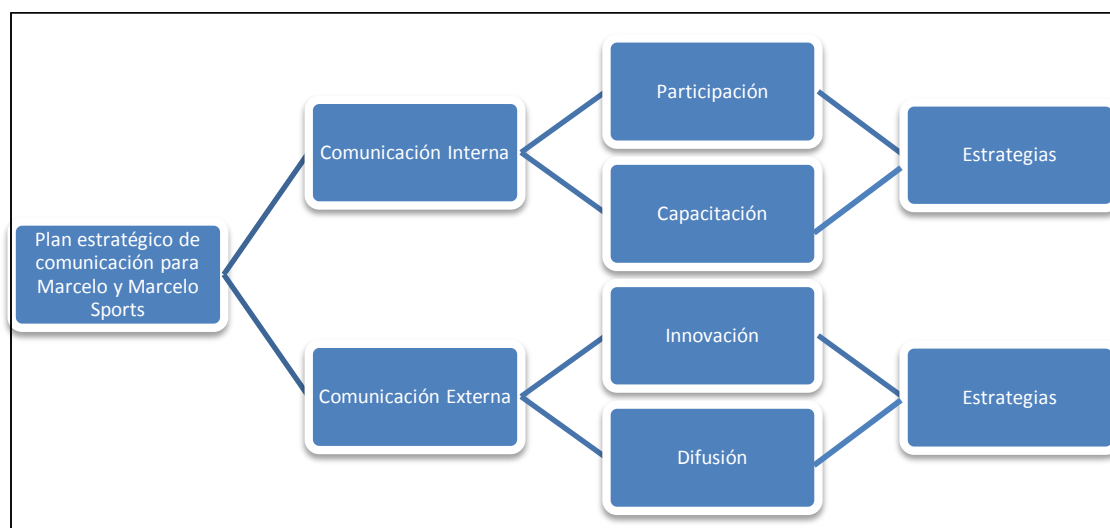
4.2.5. Políticas de comunicación

Interna:

Integración y formación profesional: Generar actividades que procuren la participación, capacitación y dialogo entre todo el personal que labora en la empresa.

Externa:

Innovación y difusión: Renovar la imagen corporativa de la empresa con un mensaje de tradición y moda bajo los principios de cultura corporativa que maneje la empresa.



Fuente: Elaboración propia 2012

En este cuadro se expresan los aspectos comunicacionales, en este caso, comunicación interna como externa además se despliegan algunas aristas encaminadas al fortalecimiento de imagen corporativa de la empresa.

4.2.6. Estrategias y actividades generales

- 1. Involucrar a todo el talento humano de la empresa en los procesos comunicacionales que se generan en diferentes áreas que propicien el desarrollo de un buen clima laboral y una cultura organizacional que los integre en una misma filosofía empresarial.**

Actividades

- ▶ Inducción al nuevo personal a través de un video institucional con la misión, visión, objetivos y proyección de la empresa de modo que se integre a la filosofía empresarial que se pretende manejar. Cada 6 meses conforme al flujo de personal que haya en la empresa.
- ▶ Realizar reuniones de planificación en la que se integre a todo el personal que forma parte de la empresa con el fin de difundir las actividades y metas propuestas dentro de cada área en beneficio de la familia Marcelo y Marcelo Sports. Cada mes con el fin de hacer un seguimiento permanente de las actividades.
- ▶ Retiros empresariales integrando a todos las áreas en una actividad fuera de la oficina, mejorando las relaciones laborales de quienes forman parte de Marcelo y Marcelo Sports
- ▶ Realizar material de señalética y ubicarlo dentro de la institución en caso de amenazas antrópicas y naturales.
- ▶ Cambiar las carteleras de la institución permanentemente con temas de interés departamental que oficialice todas las novedades empresariales, destacando la participación del talento humano de la institución.
- ▶ Buzón de sugerencias en el área de comunicación que permita el análisis de la situación de la empresa y la opinión de los colaboradores acerca de la misma.
- ▶ Actualización de datos en la intranet, si bien es responsabilidad del departamento de comunicación, con la participación de todo el grupo en su modificación será permanente en función de los intereses del grupo.

- 2. Incentivar el trabajo del talento humano como contribución al buen clima laboral mejorando las relaciones entre el personal a través de herramientas que se ajusten a la estructura a la empresa.**

Actividades

- ▶ Capacitar al personal en temas de interés personal y profesional estimulando el desempeño de quienes son parte de la empresa.

- ▶ Capacitaciones en el exterior con el fin de estimular el mejor desempeño laboral de los colaboradores.
 - ▶ Evaluación de cumplimiento de metas y objetivos en cada departamento.
 - ▶ Estímulos económicos a quienes se hayan destacado en el cumplimiento de metas, el trabajo en equipo permitirá llegar a objetivos comunes
 - ▶ Realizar una cadena de procesos dentro de cada departamento en el que se respete niveles jerárquicos para la presentación de informes y distribución de información.
 - ▶ Crear espacios de dispersión: Estimular la participación del personal en actividades recreativas como un campeonato de fútbol a nivel empresarial.
- 3. Innovar de forma permanente el producto de la tienda identificando las necesidades de los públicos potenciando un producto propio y único y a la moda que guste al cliente disminuyendo los peligros que generan otras tiendas con el mismo producto.**

Actividades

- ▶ Incorporación de nuevos diseños de calzado para diversificar la oferta ofreciendo variedad en precios y estilos.
 - ▶ Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones, ejecutando un proceso de visitas y publicidad en medios locales.
 - ▶ Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado y plazos de crédito, en los eventos publicitarios facilitando el acceso de los clientes al producto.
- 4. Potenciar las fortalezas de la tienda para el sostenimiento de su imagen corporativa fortaleciendo la tradición de compra, innovando las formas de publicidad que maneja la empresa con el fin de estar siempre a la moda.**

Actividades

- ▶ Creación de una página web en constante actualización conforme a los catálogos de calzado que posee la tienda en cada uno de sus locales fortaleciendo los recursos destinados a la publicidad para el fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa.
- ▶ Creación de perfiles en redes sociales como Facebook y Twitter el fin de difundir el producto y crear un nexo familiar con los clientes de Marcelo y Marcelo Sports.
- ▶ Pautar permanentemente en medios de comunicación (radio y prensa) de forma especial en las temporadas de ventas altas.
- ▶ Relaciones públicas continuar con el auspicio de eventos como Reina de Quito y Miss Ecuador antes, durante y después de las elecciones.

- ▶ Inscripción de la empresa en las ferias nacionales de calzado ampliando la oferta de calzado y mejorando las relaciones de la empresa con socios estratégicos.
- ▶ Pasarela en centros comerciales para presentar los nuevos modelos de calzado que se venden en Marcelo y Marcelo Sports.

| CUADRO RESUMEN | | | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|---|---|
| Ejes | Perspectiva | Estrategias | Responsables | Actividades | |
| Participación | Comunicación Interna | | | | |
| | Liderazgo | 1. Involucrar a todo el talento humano de la empresa en los procesos comunicacionales que se generan en diferentes áreas que propicien el desarrollo de un buen clima laboral y una cultura organizacional que los integre en una misma filosofía empresarial. | Consultores o expertos de comunicación | Inducción al nuevo personal: Promoción de la filosofía empresarial | |
| | Igualdad | | | Realizar reuniones de planificación: Difusión de las actividades y metas | |
| | Implicación | | | Retiros empresariales: Integración del personal de la empresa. | |
| | Capacitación | Organización | 2. Incentivar el trabajo del talento humano como contribución al buen clima laboral mejorando las relaciones entre el personal a través de herramientas que se ajusten a la estructura a la empresa. | Consultores o expertos de comunicación | Realizar material de señalética: Protección ante las amenazas. |
| | | Reconocimiento | | | Cambiar las carteleras: Difusión de las novedades empresariales. |
| | | Relaciones interpersonales | | | Buzón de sugerencias: Situación actual de los colaboradores. |
| | | Actualización de datos en la intranet: Participación en foros de y conversaciones de intereses para el grupo. | | | |
| | | Capacitar al personal: Estimulo a los colaboradores. | | | |
| Capacitaciones en el exterior: Estimulo para el mejor desempeño laboral | | | | | |
| Evaluación de cumplimiento de metas: Seguimiento de actividades. | | | | | |
| Estímulos económicos: Cumplimiento de metas | | | | | |
| Realizar una cadena de procesos: Presentación y distribución de información. | | | | | |
| Crear espacios de dispersión: Estimular la participación del personal en actividades recreativas. Campeonato de futbol entre empresas | | | | | |
| Innovación | Comunicación externa | | | | |
| | Potenciales consumidores de la tienda | 3. Innovar de forma permanente el producto de la tienda identificando las necesidades de los | Consultores o expertos de comunicación | Incorporar nuevos diseños de calzado: Variedad en precios y estilos. | |
| | Producto enganche | | | Iniciar la cobertura del mercado en las nuevas regiones: Publicidad en medios locales. | |

| | | | | |
|----------|------------------------------|--|--|---|
| Difusión | Clientes satisfechos | públicos potenciando un producto propio y único y a la moda que guste al cliente disminuyendo los peligros que generan otras tiendas con el mismo producto. | | |
| | Tendencia de compra | | | Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado |
| | Competencia directa | | | Facilitar el acceso al producto. |
| | Precio de productos | | | |
| | Fortaleza | 4. Potenciar las fortalezas de la tienda para el sostenimiento de su imagen corporativa fortaleciendo la tradición de compra, innovando las formas de publicidad que maneja la empresa con el fin de estar siempre a la moda. | Consultores o expertos de comunicación | Creación de una página web Actualización del catálogo on line. |
| | Imagen corporativa | | | Creación de perfiles en redes sociales Difusión del producto en la web. |
| | Difusión de la publicidad | | | Pautar permanentemente en medios de comunicación (radio y prensa) de forma especial en las temporadas de ventas altas. |
| | Identificación de la marca | | | Relaciones públicas Auspicio de eventos como Reina de Quito y Miss Ecuador. |
| | Atención al público | | | Ferias nacionales de calzado Relaciones de la empresa con socios estratégicos. |
| | Satisfacción con el producto | | | Pasarela en centros comerciales Presentación de nuevos modelos de calzado |

4.2.7. Presupuesto

| Actividad | Periodicidad | Valor unitario | Valor total |
|---|-----------------|----------------|-----------------|
| Inducción al nuevo personal | Semestrales | 50.00 | 100.00 |
| Reuniones de planificación | Mensuales | 50.00 | 600.00 |
| Retiros empresariales | Semestrales | 600.00 | 1200.00 |
| Realizar material de señalética | Anual | 100.00 | 100.00 |
| Cambiar las carteleras | Mensuales | 10.00 | 120. 00 |
| Buzón de sugerencias | Mensuales | 5.00 | 60.00 |
| Actualización de datos en la intranet | Mensuales | 250.00 | 3000.00 |
| Capacitar al personal | Semestrales | 600.00 | 1200.00 |
| Evaluación de cumplimiento de metas | Trimestral | 20.00 | 120.00 |
| Estímulos económicos | Anual | 5000.00 | 5000.00 |
| Ofrecer planes novedosos de distribución de calzado | Cuatrimestrales | 2000.00 | 2000.00 |
| Creación de una página web | Anual | 1000.00 | 1000.00 |
| Creación de perfiles en redes sociales | Mensual | 600.00 | 600.00 |
| Pautar permanentemente en medios de comunicación | Trimestral | 1500.00 | 1500.00 |
| Relaciones públicas | Semestral | 1000.00 | 1000.00 |
| Inscripción de la empresa en las ferias nacionales de calzado | Semestral | 3000.00 | 3000.00 |
| Pasarela en centros comerciales | Semestral | 2000.00 | 2000.00 |
| TOTAL | | | 22600.00 |

4.2.8. Cronograma de acción estratégica

| CRONOGRAMA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| PLANIFICACIÓN ANUAL | | | | | | | | | | | | |
| Actividades | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Inducción al personal | X | | | | | X | | | | | | |
| Reuniones de planificación | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Retiros empresariales | | X | | | | | X | | | | | |
| Material de señalética | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Carteleras | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Buzón de sugerencias | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Actualización de datos en la intranet | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Capacitar al personal | X | | | | | X | | | | | | |
| Capacitaciones en el exterior | | X | | | | | X | | | | | |
| Evaluación de metas | | | X | | | X | | | X | | | X |
| Estímulos económicos | X | | | | | | | | | | | |
| Realizar procesos | X | | | | | X | | | | | | |
| Nuevos diseños de calzado | | | X | | | X | | | | | | X |
| Mercado en las nuevas regiones | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Planes de distribución | X | | | | X | | | | X | | | |
| Página web | X | | | | | | | | | | | |
| Perfiles en redes sociales | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Pautar en medios de comunicación | | | X | | | X | | | X | | | |
| Relaciones públicas | | | X | | | | | | | | X | |
| Ferias nacionales de calzado | | | | | | | | | | | | |
| Pasarelas | | | X | | | X | | | X | | | |

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

5.1. Conclusiones

La gestión de la comunicación debe estar pensada con los cambios permanentes que exige el mundo globalizado, cada decisión debe ser innovadora y creativa. Una planificación integral y coherente, se verá reflejada en una cultura organizacional positiva para quienes integran la organización.

Con este antecedente y en base a la investigación realizada concluyo:

Marcelo y Marcelo Sports no tiene un plan de comunicación, que le permita desarrollar su gestión comunicacional de manera más organizada basándose en metas. Es necesario que se desarrollen circuitos de comunicación creando un espacio común donde cada persona se sienta representada, incluida y tenga ganas de seguir perteneciendo a esa empresa.

La empresa ha caminado con un objetivo claro, “ser líder en el mercado”, nunca desarrolló una filosofía empresarial formal que guíe de manera íntegra a los colaboradores y compradores de la tienda. Pese a ello han aprovechado la moda para crear un vínculo ente estos dos públicos que ha le ha ser reconocido en el mercado.

La relación que existe es netamente comercial cuando el tiempo actual lo que exige es que las empresas ofrezcan un ambiente de bienestar y compromiso entre colaboradores y empresarios, en otras palabras nadie se ha puesto la camiseta de la empresa.

En consecuencia Marcelo necesita ampliar y modernizar su gestión comunicacional en todos los niveles, sin un talento humano competente y comprometido difícilmente podrá transmitir un mensaje verdadero y confiable a sus clientes, principal público de la empresa.

La comunicación organizacional es una herramienta estratégica que integra a todos los públicos con los que se relaciona la empresa. Las formas de comunicación varían de acuerdo a la organización. El modelo integral de comunicación busca la vinculación directa, cara a cara, pues genera un mayor impacto del mensaje y mayor confianza y credibilidad por parte de los públicos.

En las organizaciones la comunicación es un elemento fundamental que le permite sobresalir ante la competencia, y alinear a sus colaboradores con la estrategia y objetivos corporativos, mientras más integrado esté el grupo, la cultura va a ser mucho más fuerte en cuanto fortalece los valores de lealtad y compromiso de los sujetos con la empresa.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda la aplicación del plan de comunicación en cuanto les permitirá obtener mejores resultados en el desempeño de las actividades del personal de la empresa con una proyección a sus clientes.

Crear una filosofía empresarial formal, que le permita al colaborador sentirse identificado con los valores corporativos de “Marcelo y Marcelo Sports”.

Fortalecer la difusión permanente de la filosofía empresarial a través del uso de los recursos comunicacionales que la empresa posee.

En caso de aplicarse el plan se recomienda hacer la difusión del mismo en todo el personal que integra a la empresa junto con los públicos con los que se relacionan

Se recomienda hacer un seguimiento permanente a las actividades comunicacionales que de manera informal se desarrollan en la empresa, ya que permitirá conocer el estado actual, y el futuro de las relaciones sociales que se desarrollan a nivel empresarial y que afectan positiva o negativamente la consecución de metas de “Marcelo y Marcelo Sports”.

Buscar nuevas formas cooperación empresarial con otros negocios similares en el mercado que le permitan afianzar el negocio del calzado a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilera, Jorge. ¿Para qué sirve la comunicación en la empresa? . Artículo en: Revista Fenalco. (41): 33. 1997
2. Alcorta, Fabiola; Mantinian, María. (2004). *La comunicación institucional: una herramienta estratégica*. Asunción: CECOM. 164 p.
3. Alvarez, Nobell. (2011). *Medición y evaluación en comunicación (2. ed.)*. Madrid: Estudios en relaciones públicas y comunicación. 421 p.
4. Belmallén, José Ignacio. (2005). *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. Navarra: Gráficas Alzate. 416 p.
5. Bendrell, María de los Angeles. Comunicación publicitaria. Artículo en: Revista imagen y comunicación. (29): 6-9, 2011
6. Bordenave, Juan; De Carvalho, Horacio Martins. (s.f.). *Planificación y comunicación*. Quito: Don Bosco. 307 p.
7. Capriotti, Paúl. (2006). *La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Paidós. 169 p.
8. Camacho, Natalia. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones*. Madrid: Ecoe. 128 p.
9. Capriotti, Paúl. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Andros. 273 p.
10. Costa, Joan. (1999). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía. 276 p.
11. Costa, Joan. (2010). *El Dircom Hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com. 253 p.
12. Costa, Joan. (2011). *Construcción y gestión estratégica de la marca*. Quito: Ekos Negocios. 42 p.
13. Del Pulgar, Luis. (1999). *Comunicación de empresas en entornos turbulentos*. Madrid: Esic. 213 p.
14. Edmond, Marc; Picard, Dominique. (1992). *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicaciones*. Madrid: Paidós. 210 p.
15. Fernández, Carlos. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas. 320 p.
16. García Jiménez, Jesús. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos. 361 p.
17. Morales, Francisca. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial. Barcelona: Servei de publicacions*. 121 p. 435
18. Pérez Castillo, Juan Guillermo. (2000). *La aplicación de modelos de comunicación en las organizaciones en Rigoberto Soria Romo, Empredurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. México: Pax. 389 p.

19. Van Riel, Cees. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: PAX. 244 p.
20. Rosengreen, Karl Erick. (2001). *Introduzione allo studio della comunicazione*. Boloña: Piramide. 236 p.
21. Saló, Nuria. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona: Paidós. 42 p.
22. Zapata, Lilian. *Cultura de comunicación: La gran necesidad de las organizaciones*. Artículo en: Revista imagen y comunicación. (15): 22 - 23, 2012

NETGRAFÍA

1. Berthier, Antonio Emmanuel. Conocimiento y sociedad. [en línea] [citado 23 de julio de 2013]. Disponible en:
<http://conocimientoysociedad.blogspot.com/>
2. Garrido Vergara, Luis. Razón y palabra. Primera revista electrónica en América Latina especializada en comunicación. Obtenido de Habermas y la teoría de la acción comunicativa. [en línea] [citado 29 de mayo de 2013]. Disponible en:
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/ultimas/38_Garrido_M75.pdf
3. Schwandt, T. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry, en Denzin y Lincoln. [en línea] [citado 26 de agosto de 2013] Disponible en:
<http://prof.usb.ve/miguelm/laetnometodologia.html>

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Guía – Observación

| Orden | Acciones a evaluar | Cumplimiento | | Observaciones | |
|-------|---|--------------|----|---------------|--|
| | | Si | No | | |
| 1 | Rotulo del local en buen estado (color, iluminación) | | | | |
| 2 | La iluminación en el local es adecuada | | | | |
| 3 | Publicidad de la empresa dentro de los locales | | | | |
| 4 | La papelería que usan es de la empresa | | | | |
| 5 | Las fundas poseen el logo de la empresa | | | | |
| 6 | Los productos a la venta son fáciles de ubicar | | | | |
| 7 | Stock suficiente para la venta (colores, tallas). | | | | |
| 8 | Espacio favorable para el ingreso de personas | | | | |
| 9 | La distribución de la mercadería cumple algún parámetro lógico de ubicación | | | | |
| 10 | Existe igualdad en los uniformes que usan | | | | |
| 11 | Las vendedoras ofrecen atención al cliente | | | | |
| 12 | Es visible el logo de la empresa en los uniformes | | | | |

| | |
|--|--------------------------|
| Ficha técnica entrevista al accionista mayoritario de la empresa “Marcelo y Marcelo Sports” | |
| Fecha | 15 de octubre de 2012 |
| Duración | 2 horas |
| Nombre | Economista Marcelo Totoy |
| Tiempo en la institución | 37 años |
| Área de trabajo a la que pertenece | Presidencia |
| Preguntas | |
| Filosofía empresarial | |
| 2. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos que tiene de su empresa? | |
| Públicos externos | |
| 11. ¿Quién es nuestro consumidor? | |
| 12. ¿Cuál es la imagen que desea proyectar de “Marcelo y Marcelo Sports” a sus públicos? | |
| 13. ¿Cuál es el posicionamiento actual de nuestro producto? | |
| 14. ¿En qué líneas de calzado desea incrementar sus ventas? | |
| 15. ¿Cuál es la estrategia de mercadeo que usa para llegar a sus públicos? | |
| 16. ¿Existen acciones destinadas a conocer las necesidades y gustos de la clientela? | |
| 17. ¿Se tiene un buzón de sugerencias? | |
| 18. ¿Se le da seguimiento a las recomendaciones o necesidades de los públicos? | |
| 19. ¿Se le brinda alguna atención especial a la clientela cuando llega al negocio? | |
| 20. ¿Se realizan descuentos especiales para los clientes frecuentes? | |
| Competencia | |
| 5. ¿Qué tiene “Marcelo y Marcelo Sports” que no tengan otras marcas de calzado? | |
| 6. ¿Cómo es percibida nuestra competencia? | |
| 7. ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar? | |
| 8. ¿A quién debemos superar? ¿Nombre las cuatro o cinco empresas que compiten con Marcelo y Marcelo Sports, en público objetivo, en líneas de calzado que ofrece, en calidad y precio? | |
| Talento Humano | |
| 5. Número de colaboradores | |
| 6. ¿Hay algún tipo de inducción de parte de la empresa para colaboradores nuevos? | |
| 7. Estado general del local de ventas. | |
| 8. ¿Existe la posibilidad de hacer carrera en la empresa? | |
| Procesos en la empresa | |
| 9. ¿Cada cuánto tiempo se renueva la mercadería de los locales? | |
| 10. ¿Cuál es la proporción de mercadería importada junto a la nacional? | |
| 11. ¿Cómo se realizará el control de calidad? | |
| 12. ¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios? | |
| 13. ¿Cómo se vende más, crédito o diferido, con qué tarjetas? | |

8. ¿Cuál de todas las marcas que usted conoce considera que tenga la mejor presentación?
 Por
 qué.....

9. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un par de zapatos de la tienda?
 a) 30-60 b) 61-90 c) 91-120 d) 121-150
10. ¿Qué es lo que más le gusta del calzado de “Marcelo y Marcelo Sports”?

11. Cuando acude a un local de “Marcelo y Marcelo Sports”. ¿En qué tipo de calzado piensa?
 a) Calzado de vestir b) Calzado deportivo
12. ¿Le convence la publicidad de “Marcelo y Marcelo Sports”?
 a) Si b) No c) No la conozco
 Por
 qué.....

13. Sin ver el logo. Es usted capaz de hacer una descripción del logo de “Marcelo y Marcelo Sports”?
 a) Si b) No
14. ¿Está satisfecho con el trato que recibe en los locales de “Marcelo y Marcelo Sports”?
 a) Si b) No
 Por
 qué.....

15. ¿Cómo valora el calzado de “Marcelo y Marcelo Sports” en cuanto a calidad, precio y presentación? 10 es positivo y 1 es negativo
 a) Calidad b) Precio c) Presentación

Le pedimos que responda de forma espontánea y franca, es importante que evalúe todas las preguntas del cuestionario. Las respuestas se tratarán de forma confidencial

- 93

9. En mi equipo. ¿Cuándo trabajamos juntos?

.....

...

10. La misión o propósito de la empresa, le hace sentir que su trabajo es importante.

- a) Si b) No

Por qué

11. la calidad y cantidad de trabajo que se espera de usted es justa, y que cuenta con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?

- a) Si b) No c) Más o menos

12. ¿La empresa ofrece oportunidades de aprender acerca de los temas de interés para el trabajo?

- a) Si b) No

13. ¿Recibe reconocimiento y recomendaciones por parte de su supervisor sobre la calidad de trabajo que realiza? ¿Discute con él cuando se presentan dificultades?

- a) Si b) No

14. Está satisfecho(a) con los beneficios de la empresa (seguro, retiro, vacaciones, etc.)

- a) Si b) No

Por _____, qué

Anexo 4. Ficha - Entrevista

| | |
|---|--------------------------|
| Ficha técnica entrevista al accionista mayoritario de la empresa “Marcelo y Marcelo Sports” | |
| Fecha | 15 de octubre de 2012 |
| Duración | 2 horas |
| Nombre | Economista Marcelo Totoy |
| Tiempo en la institución | 37 años |
| Área de trabajo a la que pertenece | Presidencia |
| Preguntas | |
| Filosofía empresarial | |
| 3. ¿Cuál es la visión, misión y objetivos que tiene de su empresa? | |
| Públicos externos | |
| 21. ¿Quién es nuestro consumidor? 22. ¿Cuál es la imagen que desea proyectar de “Marcelo y Marcelo Sports” a sus públicos? 23. ¿Cuál es el posicionamiento actual de nuestro producto? 24. ¿En qué líneas de calzado desea incrementar sus ventas? 25. ¿Cuál es la estrategia de mercadeo que usa para llegar a sus públicos? 26. ¿Existen acciones destinadas a conocer las necesidades y gustos de la clientela? 27. ¿Se tiene un buzón de sugerencias? 28. ¿Se le da seguimiento a las recomendaciones o necesidades de los públicos? 29. ¿Se le brinda alguna atención especial a la clientela cuando llega al negocio? 30. ¿Se realizan descuentos especiales para los clientes frecuentes? | |
| Competencia | |
| 9. ¿Qué tiene “Marcelo y Marcelo Sports” que no tengan otras marcas de calzado? 10. ¿Cómo es percibida nuestra competencia? 11. ¿Cuál es la posición que deseamos ocupar? 12. ¿A quién debemos superar? ¿Nombre las cuatro o cinco empresas que compiten con Marcelo y Marcelo Sports, en público objetivo, en líneas de calzado que ofrece, en calidad y precio? | |
| Talento Humano | |
| 14. Número de colaboradores 15. ¿Hay algún tipo de inducción de parte de la empresa para colaboradores nuevos? 16. Estado general del local de ventas. 17. ¿Existe la posibilidad de hacer carrera en la empresa? | |
| Procesos en la empresa | |
| 5. ¿Cada cuánto tiempo se renueva la mercadería de los locales? 6. ¿Cuál es la proporción de mercadería importada junto a la nacional? 7. ¿Cómo se realizará el control de calidad? 8. ¿Cuáles son los criterios para la fijación de precios? 9. ¿Cómo se vende más, crédito o diferido, con qué tarjetas? | |

Anexo 5. Transcripción de la entrevista

Economista Marcelo Totoy

Sobre la compra de mercadería

“Las vitrinas de “Marcelo y Marcelo Sports” tienen zapatos que responden a las tendencias de la moda, la compra de los productos, se hace en dos partes, así, la una en enero febrero y la otra responde a los meses de junio y julio.

Nuestro producto responde a la necesidad de los clientes, tenemos dos líneas de calzado, formal y deportiva, todas las importaciones se realizan conforme a las tendencias de la moda, cada año las líneas cambian y modifican. En mis tiendas se presenta un producto a la moda, tratando de adaptar la moda a la sociedad que consume, en nuestro país.

En cuanto a la publicidad

Cada uno de sus locales tiene banners y publicidad de la empresa, además la publicidad de radio, también es algo que hacemos, tenemos dos radios que escucha la gente joven y otras dos radios que escucha la gente adulta y que gusta de los deportes. Con ello apuntamos a los jóvenes adultos y a la gente que le gusta estar a la moda por eso tenemos publicidad en los 40 principales, radio centro, Disney, Radio Democracia, La Deportiva.

Parte de la publicidad ha sido auspiciar eventos como “Reina de Quito”, “Reina de Ecuador”. Nuestra empresa es 100% quiteña, siempre hemos estado colaborando, desde hace 30 años en el evento, la empresa les da ayuda a las chicas, ha sido una parte de la empresa, ayudar e inclusive ayudando al patronato.

Fortalezas

Nuestro fuerte es que tenemos toda la variedad de zapatos, nuestros locales son grandes, si ellos tienen una opción de compra, nosotros tenemos cinco opciones o alternativas, todo obedece al mercado.

Nuestras barreras son propias, nunca vemos a la competencia de aquí, miramos a la competencia del mundo, vemos como se manejan las tiendas más grandes del mundo, cuando vamos a ferias importantes de mundo, del Ecuador son muy pocas tiendas que asisten, solo Marathon asiste a las mismas ferias de moda con su línea deportiva. El resto de tiendas todavía no ven ese horizonte, nuestras metas nos estamos haciendo a nosotros mismos, no miramos a nadie, si mira nuestra empresa, nuestra empresa tiene, su olor, color, sabor, mi nombre, solo le falta hablar.

Este año nos estamos organizando mejor, vamos a ver si crecemos más. Toda la vida todos los días, una vez al mes converso con los empleados, ellos oyen de mi boca lo que en realidad pasa con la empresa, la realidad de la empresa, lo que pasa, el futuro de la empresa, los problemas que vienen, lo que vamos a hacer, el futuro.

Sobre el personal

Desde que me inicié en la empresa, he pensado en las personas que trabajan. La persona que quiere estar en “Marcelo”, porque hay gente que esta diez años, veinte años, lo único que tiene que saber es trabajar, ser honrada y ayudar para que la empresa siga creciendo, mejor me encanta la gente que esta muchos años, porque es una persona que se pone la camiseta y ya comienza a ayudar a la empresa, a sentir, y la empresa ya no es casi ni de uno sino que la vida es efímera y lo que disfrutaré de la empresa es decir que la empresa es honoríficamente mía porque realmente la empresa lo hacen los empleados y cada local hace su trabajo mi labor es honorífico guiando el trabajo que hacen ellos.

Sobre la capacitación

Si tienen inducción en ventas, se esta programando relaciones humanas atención al cliente, seguridad, facturación, bodega inventarios, es lo único que se puede hacer con gente que quiere quedarse en la empresa.

Nuestra estrategia es estar en los almacenes están en todos los centros comerciales, hacer publicidad, una empresa que no hace publicidad se quema el producto se vende solo además que estamos muchos tiempo en el mercado, el nombre como “Marcelo” ya nos conocen.

Nuestra visión es crecer, hubiésemos querido seguir creciendo en el país pero las oportunidades del gobiernos la tendencia política no hace que las empresas crezcan así que nuestra estrategia es organizarnos de mejor manera y tratar de salir, irnos al Perú, como están haciendo otros grandes empresarios, aquí no nos dan la oportunidad, aquí cada vez el margen de utilidad cada vez sigue bajando la carga impositiva es más alta, queremos abrir más tiendas fuera del país,

En cuanto a la visión

Es la cadena de calzado más grande del país y que abarquemos a todos los géneros, niños, adultos, jóvenes que sea una línea deportiva, casual, tras tiendas tienen el calzado sectorizado, no tienen stock ni variedad.

A empresa se ha ido rejuveneciendo antes éramos “Creaciones Marcelo” y con solo calzado formal, hemos ido actualizándonos y dándole más vida a la empresa a marca. Los logos se han ido creciendo y actualizándose y cambiar para mejor, hemos tenido alrededor de unos ocho logos.

En cuanto a responsabilidad social

Hemos colaborado siempre a algunas fundaciones pero ahora cada vez se ha vuelto más difícil, básicamente a poyamos a la fundación “Reina de Quito” con el patronato “San José”.

Lo que queremos que vean es una publicidad novedosa, yo soy parte del grupo de publicistas, hay dos personas con las que nos reunimos para poder iniciar el año que viene con una imagen, en cuanto a lo que se podría todo se hace camino al andar, aquí no se puede planificar, en este país toca pensar todos los días en qué se va a hacer, por el tema político.

En cuanto a la organización del talento humano hemos ido cambiado poquito a poquito, estamos con cambio, con nuevo personal, estamos a pocos pasos de completar el equipo de trabajo, hemos comprado un sistema nuevo, todas las cosas hay que ir mirando cómo van, hemos comprando un sistema nuevo pero nos toca ir afianzando.”